

COMPÉTENCES
NÉCESSAIRES

pour

PRATIQUER LA
VÉRIFICATION
INTÉGRÉE

GUIDE DU PRATICIEN



par

ELAINE M. MORASH

ET W. DAVID MOYNAGH

Compétences nécessaires pour pratiquer la vérification intégrée.
Guide du praticien

© 1998 CCAF-FCVI Inc.

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur, CCAF-FCVI Inc.

Publié par

CCAF-FCVI Inc.
55, rue Murray, pièce 210
Ottawa CANADA
K1N 5M3

(613) 241-6713

ISBN 0-919557-54-6

Imprimé et relié au Canada.
Conception et mise en page : Paul Edwards Design
Coordination de l'impression : Poirier Litho
Traduction : M^{me} Nicole Plamondon, trad. a.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Moynagh, W. David
Compétences nécessaires pour pratiquer la vérification
intégrée : guide du praticien

Traduction de : Proficiency requirements for comprehensive
auditing.

Comprend des références bibliographiques.
ISBN 0-919557-54-6

1. Vérification comptable. 2. Vérificateurs-comptables
I. Morash, Elaine II. CCAF-FCVI Inc. III. Titre.

HF5667.M6914 1998 657'.45 C98-900384-1

TABLE DES MATIÈRES

A V A N T - P R O P O S	1
CHAPITRE 1 SOMMAIRE	2
CHAPITRE 2 LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE, LE CONCEPT	11
CHAPITRE 3 LE JUGEMENT PROFESSIONNEL EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE	14
CHAPITRE 4 COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE : CONNAISSANCES, HABILITÉS ET EXPÉRIENCE REQUISES	19
CHAPITRE 5 CORRÉLATION ENTRE LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES NÉCESSAIRES ET LES PRINCIPAUX JUGEMENTS EN VÉRIFICATION	25
CHAPITRE 6 QUESTIONS CONNEXES	36
CHAPITRE 7 CONCLUSIONS	38
A N N E X E S	41
ANNEXE A HISTORIQUE DU PROJET DE RECHERCHE	42
ANNEXE B DESCRIPTION D'UNE SÉANCE REMUE-MÉNINGES TYPE	46
ANNEXE C SOMMAIRE DES CONNAISSANCES, DES HABILITÉS ET DE L'EXPÉRIENCE REQUISES	47
ANNEXE D INITIATIVES CONNEXES CONCERNANT LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE	52
ANNEXE E PERSONNES QUI ONT CONTRIBUÉ AU PROJET DE RECHERCHE	59
ANNEXE F BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE	62
ANNEXE G DOCUMENTATION DE BASE	64

« UNE VÉRIFICATION NE PEUT ÊTRE MEILLEURE QUE LES PERSONNES QUI L'EFFECTUENT. »

REDDITION DE COMPTES, RAPPORTS SUR LA PERFORMANCE ET VÉRIFICATION INTÉGRÉE

UNE VUE D'ENSEMBLE, FCVI, 1996

AVANT-PROPOS

C'est avec grand plaisir que la Fondation publie cet ouvrage qui offre aux praticiens ainsi qu'aux bureaux et organisations de vérification des conseils sur les compétences requises pour pratiquer la vérification intégrée.

Avec l'évolution de la discipline de la vérification intégrée, l'interaction des praticiens avec les gestionnaires et les dirigeants ainsi que la contribution de cette forme de vérification à l'environnement de gouverne et de reddition de comptes, on constate que la question des compétences professionnelles du praticien revêt une importance particulière.

Il est dans l'intérêt des praticiens, tout autant que des décideurs qu'ils secondent, d'en arriver à un consensus sur les compétences de base que l'on requiert du praticien en vérification intégrée. De telles exigences constituent d'importantes balises que peut utiliser la profession pour se bâtir une équipe de professionnels et pour s'assurer qu'elle offre à ses clients des services et des produits de plus en plus adaptés et utiles. D'autre part, ces exigences permettent à sa clientèle d'obtenir une assurance quant à la qualité du service et du produit reçus. L'établissement d'une telle base constitue un élément essentiel de la prestation de tout service professionnel.

En partant des principaux éléments sur lesquels le praticien est appelé à poser un jugement professionnel, l'étude examine la nature, l'éventail et la combinaison des connaissances, des habiletés et de l'expérience requises chez le praticien pour qu'il soit à même de poser ces jugements.

La vérification intégrée connaît une évolution constante, et l'environnement de gouverne et de reddition de comptes est en pleine transformation lui aussi. Tout comme la publication de 1984, *Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées*, le présent ouvrage se veut un document « vivant », c'est-à-dire un document qu'on modifiera et élargira selon les besoins.

Ce projet de recherche n'aurait pu voir le jour sans la contribution de plusieurs douzaines de professionnels chevronnés qui, à diverses étapes du processus, ont donné généreusement de leur temps, de leurs conseils et de leur expérience. Il s'agit de vérificateurs législatifs, de vérificateurs internes, d'experts-comptables et de conseillers en administration, d'universitaires et de bien d'autres. Nous en avons dressé la liste à l'annexe E.

M. Hugh R. Hanson a révisé la version anglaise du rapport, M^{me} Nicole Plamondon est responsable de sa traduction française, et M^{me} Suzanne Seebach ainsi que MM. Paul Edwards et Bernard Poirier en ont assuré la conception graphique et la production.

La Fondation tient à remercier ces personnes, et en particulier le Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse pour la contribution des services de M^{me} Elaine M. Morash, CA, comme membre de l'équipe de recherche. La FCVI tient tout spécialement à exprimer sa reconnaissance à M^{me} Morash, qui a travaillé en étroite collaboration avec le directeur de recherche de la FCVI, W. David Moynagh.

Nous espérons que cette publication aidera les bureaux et les organisations de vérification ainsi que tout praticien à évaluer leur propre situation et à prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer leur compétence professionnelle.

CHAPITRE I

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Ce chapitre offre un survol des principaux résultats de l'étude menée par la FCVI sur la compétence professionnelle en vérification intégrée. Les idées proposées ici découlent d'un processus consultatif impliquant un vaste éventail de praticiens chefs de file : vérificateurs législatifs, vérificateurs internes, experts-comptables, conseillers en gestion, universitaires et bien d'autres.

L'objectif du présent rapport consiste à jeter des bases actuelles, intégrées et pratiques, permettant d'examiner les compétences qu'exigent les éléments essentiels d'une vérification intégrée – les principaux jugements professionnels —, et d'en acquérir une meilleure compréhension.

Nous n'offrons pas de formule ni de modèle absolu. Cependant, nous abordons le sujet selon une nouvelle perspective. En se concentrant sur l'exercice du jugement professionnel et en incluant l'expérience comme dimension explicite de la compétence professionnelle, le rapport se distingue du travail déjà accompli pour traiter de cette question complexe, et il se veut un complément aux ouvrages existants. Nous y traçons les grandes lignes d'une série de concepts, de cadres de travail et d'outils interreliés que les praticiens ainsi que les bureaux peuvent adapter et utiliser pour évaluer leurs besoins et, le cas échéant, pour prendre les mesures qui s'imposent afin de soutenir, d'élargir ou d'améliorer leur compétence professionnelle en vérification intégrée.

HISTORIQUE

En 1984, la FCVI a publié le document *Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées*. À l'époque, la vérification intégrée était considérée comme un art et une science très jeunes. Néanmoins, tant les décideurs que les praticiens de la vérification ont reconnu la nécessité de commencer à documenter les domaines de connaissances qui s'avéraient nécessaires pour ceux qui effectuaient la vérification intégrée, ou qui participaient à ce genre de travail. Le guide précité se voulait une première étape

dans un processus visant à décrire cet ensemble de connaissances, tout en admettant que, avec l'évolution de la pratique, les exigences connexes en matière de connaissances évolueraient également.

Depuis la publication du document de 1984, quatorze années d'expérience additionnelles ont été accumulées en vérification intégrée. De nombreux changements sont survenus durant cette période et ce, au fur et à mesure que s'élargissait considérablement l'éventail des questions sur lesquelles portait la vérification intégrée, que de nouvelles approches de vérification voyaient le jour, et que les attentes face à la vérification devenaient plus exigeantes et plus précises.

Dans cette atmosphère généralisée de changements, les vérificateurs ont cerné plusieurs problèmes avec lesquels leurs organisations doivent composer, problèmes qui sont aggravés par le fait qu'on n'a pas encore défini clairement les compétences professionnelles requises des praticiens de la vérification intégrée. Il s'agit notamment :

- de la remise en cause par le public des compétences du praticien de la vérification intégrée
- du virage anticipé vers l'attestation des déclarations de la direction, et de la conviction que cela mettra davantage l'accent sur la preuve de la compétence professionnelle
- de l'augmentation du nombre de membres du personnel ayant une formation autre qu'en comptabilité ou en vérification, et de la nécessité de définir les connaissances et les habiletés que doivent posséder ces individus
- de la restriction des budgets de formation en raison des contraintes financières, et du désir d'utiliser avec sagesse les fonds disponibles.

Depuis quelques années, on constate également une évolution importante dans l'environnement de gouverne, de prise de décision et de reddition de comptes dans lequel se pratique la vérification intégrée. Les membres des instances gouvernantes et les cadres dirigeants sont appelés à prendre des décisions de plus en plus difficiles et ce, sous la surveillance constante du public. Pour prendre et pour justifier ces décisions, instances gouvernantes et dirigeants doivent disposer d'une information qui porte sur plusieurs aspects de la performance d'une organisation. Et, c'est dans ce contexte que le travail du praticien de la vérification intégrée a pris une importance croissante – soit en tant que fournisseur d'information,

soit en tant que certificateur indépendant de la justesse de l'information et de son exhaustivité.

À la lumière de cette évolution, il faut se pencher sur les considérations suivantes :

- ce que signifie cette évolution pour les compétences nécessaires à la pratique de la vérification intégrée
- ce qu'il faut maintenant établir ou préciser
- si la pratique de vérification intégrée a atteint un stade où les praticiens sont prêts à s'engager dans cette question, et en sont capables, avec un degré approprié d'introspection, de confiance et de consensus.

Le présent projet de recherche a donc été entrepris pour répondre à cette évolution et à ces considérations, et pour poursuivre un aspect crucial du mandat continu de la FCVI – « *de repousser les limites de la pratique de la vérification intégrée et d'appuyer ses praticiens* ». Il est étroitement lié à deux autres initiatives clés de la FCVI. L'une est la consolidation des connaissances en vérification intégrée, publiée en 1996 sous le titre *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée. Une vue d'ensemble*; l'autre est la refonte, entreprise en 1996–1997, du programme et des activités de formation et de perfectionnement de la FCVI.

LA MISE EN CONTEXTE

À PROPOS DE LA TERMINOLOGIE

Nous utilisons l'expression « vérification intégrée », définie dans la documentation de la FCVI comme un concept plutôt que comme une technique. Plus précisément, ce concept englobe les trois aspects connexes de la reddition de comptes : la présentation de l'information financière; la conformité aux autorisations; et la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers. La vérification financière et la vérification de conformité étant des processus bien établis depuis des années, l'expression « vérification intégrée » est souvent utilisée pour désigner le troisième (et le plus récent) volet qui porte sur les questions de performance générale. Nous avons adopté cet usage dans le présent rapport.

De plus, comme nous l'expliquons ci-dessous, par l'expression « vérification intégrée », nous désignons

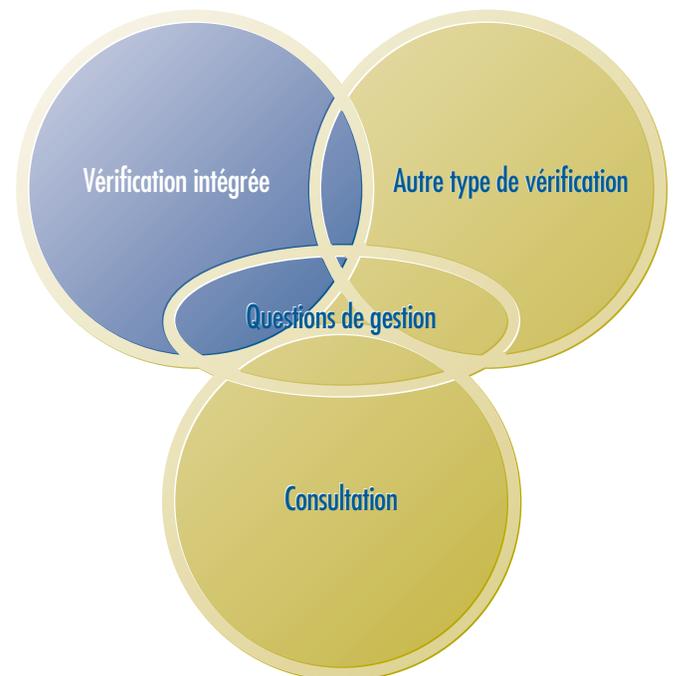
trois méthodes de vérification : celle axée sur les systèmes et les pratiques de gestion, celle axée sur la performance, et celle axée sur l'attestation des déclarations de la direction sur la performance.

SITUER LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE

Dans leur travail, les praticiens sont appelés à composer avec différentes responsabilités et fonctions, dont la vérification intégrée. Comme l'indique le graphique à la figure 1, les responsabilités du praticien peuvent aussi s'étendre à d'autres formes de vérification (comme la vérification de conformité et la vérification financière), au rôle de conseiller, et à toute une gamme de questions touchant la gestion et l'administration de son organisation.

La présente étude se concentre sur la vérification intégrée et sur les compétences nécessaires pour la pratiquer. C'est donc dans ce contexte qu'il faudra interpréter les résultats de cette recherche.

FIGURE 1



STRUCTURE DU RAPPORT

Le présent rapport comporte six chapitres et sept annexes.

Le chapitre 2 présente un aperçu du concept de « compétence professionnelle » tel qu'utilisé dans le contexte de notre étude. On y décrit la compétence en termes de trois dimensions interreliées – connaissances, habiletés et expérience.

Le chapitre 3 porte sur le concept de « jugement professionnel », et plus précisément sur les principaux jugements que porte le vérificateur et qui constituent la base de la discussion ultérieure sur la compétence professionnelle. Nous y avons relevé et décrit dix jugements principaux que doit poser le praticien de la vérification intégrée dans le cadre de son travail. Au chapitre 4, nous abordons la question des exigences quant aux connaissances, aux habiletés et à l'expérience qui se rapportent à la pratique de la vérification intégrée et à ces principaux jugements. Nous mettons l'accent non seulement sur les catégories ou domaines de connaissances, d'habiletés et d'expérience requises, mais aussi sur leurs aspects qualitatifs.

Le chapitre 5 contient une série de grilles qui relie individuellement les dix principaux jugements aux connaissances, aux habiletés et à l'expérience que le praticien de la vérification intégrée se doit de posséder pour poser ces jugements.

Le chapitre 6 souligne les observations faites au cours de l'étude sur deux questions auxiliaires de recherche. Dans quelle mesure les jugements à poser en vérification et les compétences professionnelles requises pour y arriver diffèrent-ils pour le vérificateur externe et pour le vérificateur interne ? Et, quel rôle le spécialiste est-il appelé à jouer en ce qui concerne les principaux jugements professionnels qui caractérisent la pratique de la vérification intégrée ?

Au chapitre 7, nous traçons les grandes lignes des conclusions émergeant de la recherche et expliquons la façon dont les praticiens et leurs bureaux peuvent utiliser les résultats de recherche comme base pour évaluer et améliorer leur compétence professionnelle.

À l'annexe A, nous donnons l'historique du projet de recherche. Nous y résumons le travail qui a mené au projet, le thème principal de ce dernier et l'approche adoptée pour effectuer l'étude. À l'annexe B, nous décrivons une séance remue-méninges type. Ces discussions de groupes ont constitué la principale composante de l'étude.

En reprenant l'information présentée au chapitre 5 et en la reformulant, nous résumons à l'annexe C les connaissances, les habiletés et l'expérience requises par rapport aux dix jugements clés à porter en vérification.

L'annexe D résume les initiatives connexes lancées dans le domaine des compétences professionnelles, par la FCVI, les organismes professionnels de comptabilité et de vérification, diverses organisations, et bien d'autres, tant au Canada qu'à l'étranger.

À l'annexe E, nous dressons la liste de tous les participants aux diverses étapes du projet depuis le travail préliminaire – plus de quatre-vingt-dix personnes en tout.

À l'annexe F, nous présentons une bibliographie sommaire des publications examinées et analysées durant l'étape d'examen de la documentation du projet de recherche. Comme nous le mentionnons à l'annexe G, vous pouvez obtenir un exemplaire du document de référence synthétisant les résultats de cette analyse documentaire auprès de la FCVI.

LE PROJET DE RECHERCHE

Comme nous l'avons signalé précédemment, le projet trouve ses fondements dans le travail déjà effectué par la FCVI : le guide sur les compétences professionnelles publié en 1984 et le manuel de 1996 intitulé *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée. Une vue d'ensemble*. Dans la mesure du possible, nous avons aussi tiré profit du vaste éventail de travaux effectués par d'autres organisations et organismes professionnels : recherches, documentation et initiatives connexes. (L'annexe D présente un survol de ces dernières.)

La portée et le thème principal de ce projet de recherche ont été élaborés, discutés et retravaillés au cours d'une série d'ateliers spéciaux, de séances du congrès de la FCVI et de réunions des comités de recherche et de gouverne. Ces activités se sont déroulées de 1993 à 1995.

DÉCISIONS INITIALES SERVANT DE FONDEMENTS

Les décisions initiales suivantes se sont dégagées de ces premières consultations et elles ont servi de fondements au projet de recherche.

- Adopter la définition suivante de la vérification : *La vérification renforce les liens de responsabilité qui découlent de l'obligation de rendre compte. C'est une évaluation des systèmes et pratiques de gestion, ou une*

évaluation des déclarations de la direction en matière de performance qui permet de déterminer la fidélité de l'information communiquée, ou encore une évaluation de la performance globale. L'évaluation doit être indépendante, objective, fondée sur des critères et destinée à l'instance gouvernante ou à tout autre intervenant investi de responsabilités semblables.

- Ne pas limiter la recherche à la question des « connaissances » que doit posséder le praticien. Il faut aussi se pencher sur les « habiletés » et sur l'« expérience », deux dimensions qui, avec les connaissances, constituent la notion de « compétence professionnelle ».
- Se concentrer d'abord sur les principaux jugements que le praticien est appelé à poser dans le cadre de la vérification intégrée.
- Aborder la question de la compétence professionnelle de manière à faciliter l'utilisation des résultats dans une variété de contextes professionnels.

MÉTHODE DE RECHERCHE

Les deux principales composantes de l'approche adoptée pour mener à bien ce projet ont consisté en :

- une revue et une analyse de la documentation, dont le travail connexe effectué par d'autres
- des consultations auprès d'un vaste éventail de praticiens chefs de file, issus des principaux secteurs de la pratique de la vérification intégrée, dont : des vérificateurs législatifs, des vérificateurs internes, des experts-comptables, des conseillers en gestion, des universitaires. Dans la plupart des cas, ces consultations se sont déroulées sous forme de symposiums remue-méninges. En tout, huit de ces rencontres, auxquelles quatre-vingts praticiens chevronnés ont participé, ont eu lieu à travers le pays.

LE CONCEPT DE « COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE »

Le concept de « compétence professionnelle », tel qu'utilisé dans le présent rapport, englobe trois dimensions interreliées : les connaissances, les habiletés et l'expérience. Il n'inclut pas un examen des aptitudes de base et des caractéristiques ou traits personnels des individus appelés à effectuer de la vérification intégrée,

tenant pour acquis que la « matière première » nécessaire pour devenir un vérificateur efficace est déjà présente. Ces attributs personnels, que Spencer & Spencer appellent les « compétences essentielles¹ », sont particulièrement importants pour l'élaboration des stratégies de recrutement – principale préoccupation dans le domaine de la vérification, mais sur laquelle le présent rapport de recherche ne se concentre pas.

Ce projet de recherche innove en traitant l'expérience comme une dimension explicite de la compétence professionnelle. Généralement parlant, les autres initiatives lancées dans ce domaine ont soit omis d'aborder cette dimension, ou bien l'ont traitée de façon implicite seulement.

Au chapitre 2, nous expliquons le concept de « compétence professionnelle » plus en détail.

SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

JUGEMENT PROFESSIONNEL EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

Chaque facette du travail du praticien exige que ce dernier fasse preuve de jugement professionnel. Cependant, certaines décisions qu'il prend au sujet soit de l'orientation de la fonction de vérification intégrée, soit d'une mission particulière de vérification intégrée, revêtent une telle importance qu'elles auront un effet profond et déterminant sur la qualité du processus de vérification, sur le produit qui en découle, ainsi que sur la considération donnée à ce produit et sur son utilisation. Ce sont ces principaux jugements qui ont servi de point de départ à notre recherche.

CADRE DE TRAVAIL SUR LES PRINCIPAUX JUGEMENTS

Quels sont les principaux points sur lesquels le vérificateur est appelé à poser un jugement professionnel dans le cadre d'une vérification ? Voilà la première question citée dans le mandat du projet de recherche; c'est aussi la première question posée aux personnes consultées durant l'étude.

Pour arriver à répondre à cette question, il a fallu tout un processus de formulation et de raffinement qui s'est échelonné sur plusieurs mois de discussions avec quelques douzaines de praticiens chevronnés.

À partir des travaux faits pendant les symposiums remue-méninges, des discussions de l'équipe de

recherche et de l'examen de la documentation, on a dégagé les dix « jugements » clés suivants que le praticien est appelé à poser en vérification.

- le positionnement stratégique du bureau ou de la fonction de vérification par rapport à la vérification intégrée
- l'orientation et l'objet de chaque mission de vérification
- le modèle de vérification à adopter pour la mission de vérification
- les principales variables et les « moteurs » de la mission de vérification : les trois notions interreliées d'« étendue », d'« importance relative » et de « degré de certitude à offrir »
- les principaux paramètres de la mission de vérification : les critères de vérification, les éléments probants, l'utilisation du travail d'un autre vérificateur ou examinateur, les procédés de vérification
- la stratégie de communication pour la mission de vérification
- l'assurance de la qualité de la mission de vérification;
- la sélection et la mise en œuvre d'un système de gestion de projets approprié pour la mission de vérification
- la préparation et la communication de l'opinion ou du rapport de vérification intégrée
- l'impact et la valeur ajoutée de la mission de vérification.

Au chapitre 3, nous expliquons chacun de ces points.

QUI POSE CES JUGEMENTS PROFESSIONNELS ?

Nous nous sommes concentrés sur le praticien individuel et sur les principaux jugements qu'il est appelé à porter dans le cadre de son travail. Les discussions tenues durant les séances remue-méninges indiquent que bien souvent ces jugements sont posés par des praticiens exerçant leur profession à des échelons différents et jouant des rôles distincts au sein de l'organisation de vérification et que ces praticiens sont appuyés par un processus de consultation auquel peuvent participer, selon les circonstances, d'autres membres de l'équipe de vérification ou des spécialistes possédant une expertise relativement à certains aspects des éléments visés par la mission. Occasionnellement, une discussion préliminaire avec un supérieur au sein de l'organisation de vérification peut aussi avoir lieu avant que le jugement soit porté.

Il faut souligner le rôle crucial que jouent les membres de l'équipe et les spécialistes. Premièrement, ils contribuent par leurs connaissances et leur expertise à la formulation initiale du jugement. Deuxièmement, ils effectuent le travail de vérification conformément au jugement porté. Et troisièmement, lorsque le travail de vérification signale la nécessité de revoir les postulats sur lesquels repose le jugement initial, ils doivent prendre une décision importante, à savoir quand et comment porter cette situation à l'attention des autres pour que le jugement soit réexaminé.

En fin de compte, toutefois, c'est toujours à un seul praticien que revient la tâche de porter un ou plusieurs de ces jugements cruciaux.

CONNAISSANCES REQUISES

Par « connaissances », on entend la somme des informations qu'une personne possède dans une matière donnée. Il est important de noter que les connaissances s'acquièrent de plusieurs façons – par un programme d'études ou de formation, l'apprentissage auprès d'autres personnes, et l'expérience de travail en vérification intégrée et autres types de vérification, dans différents champs d'activité et dans le bénévolat.

CADRE RÉFÉRENTIEL SUR LES CONNAISSANCES REQUISES

On a cerné treize catégories ou domaines de connaissances se rapportant aux principaux jugements à poser en vérification intégrée. La nature et l'étendue des connaissances que doit posséder le praticien en vérification intégrée, ou connaissances auxquelles il doit avoir accès, dépendent du ou des jugements particuliers qu'il est appelé à porter. Si le praticien doit faire appel aux connaissances – ou encore aux habiletés ou à l'expérience – d'un spécialiste pour poser son jugement, il se doit de posséder une connaissance de base suffisante en la matière pour être en mesure d'évaluer et d'utiliser efficacement le travail de ce dernier.

Voici les domaines de connaissances relevés :

- gouverne, gestion et reddition de comptes
- performance
- systèmes et pratiques de gestion
- contrôle
- vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers (c.-à-d. la vérification intégrée)
- vérification axée sur la conformité aux autorisa-

tions et sur l'information financière

- organisation de vérification du praticien
- champs d'activité de l'entité à vérifier
- science du comportement
- disciplines connexes
- recherche et analyse
- gestion de projets
- assurance de la qualité.

Une fois les domaines de connaissances définis, il est utile de déterminer l'étendue des connaissances requises. À cet égard, trois niveaux ont été établis :

- connaissance élémentaire
- connaissance pratique
- connaissance approfondie.

Au chapitre 4, nous expliquons chacun de ces domaines et niveaux.

HABILETÉS REQUISES

Par « habileté », on entend la capacité du praticien à effectuer une tâche physique ou intellectuelle.

CADRE RÉFÉRENTIEL SUR LES HABILETÉS REQUISES

Les recherches et les consultations menées nous ont permis de dégager les dix domaines d'habiletés suivants se rapportant aux principaux jugements à porter en vérification intégrée. La nature et l'étendue des habiletés que doit posséder le praticien en vérification intégrée, ou habiletés auxquelles il doit avoir accès, dépendent du ou des jugements particuliers qu'il est appelé à poser ou à soutenir.

Nous avons ensuite regroupé ces domaines en trois catégories : habiletés d'ordre professionnel ou technique, habiletés en matière de gestion et habiletés d'ordre général.

Habiletés d'ordre professionnel ou technique

Ces habiletés incluent la capacité d'appliquer les concepts, les principes, les méthodes et les techniques de :

- vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers (c.-à-d. la vérification intégrée)
- évaluation de la performance d'une organisation
- recherche et analyse
- assurance de la qualité.

Habiletés en matière de gestion

- gestion générale
- gestion de projets

Habiletés d'ordre général

- raisonnement analytique
- raisonnement conceptuel
- communication
- entregent

Comme pour la dimension « connaissances », nous avons établi les trois niveaux suivants concernant l'étendue des habiletés :

- niveau de base
- niveau intermédiaire
- niveau avancé.

Au chapitre 4, nous expliquons chacun de ces domaines et niveaux d'habiletés.

EXPÉRIENCE REQUISE

Par « expérience », on entend la mise en application par le praticien de ses connaissances et de ses habiletés dans l'exercice de sa profession.

CADRE RÉFÉRENTIEL SUR L'EXPÉRIENCE REQUISE

Dans son rapport de 1986 concernant l'enquête sur l'effondrement de la CCB et de la Northern Bank, le juge Willard Estey, commentant sur la vérification, a précisé trois facteurs qu'il estime pertinents pour définir l'expérience du vérificateur : le nombre d'années d'expérience en vérification ou l'étendue de l'expérience acquise, l'échelon de responsabilité auquel cette expérience a été acquise et enfin le contexte dans lequel elle l'a été (qui, dans ce cas-ci, signifiait une expérience acquise dans l'industrie bancaire ou auprès d'institutions financières de dépôt).

En se basant sur le raisonnement du juge Estey, il importe de tenir compte de quatre aspects de l'expérience : la nature, le rôle, l'étendue et le contexte. Le fait qu'il existe moins de catégories pour cette dimension que pour les « connaissances » et « habiletés » ne signifie aucunement que l'expérience constitue la dimension la moins importante de la compétence professionnelle. Au contraire, comme un des participants aux séances remue-méninges nous l'a signalé, « c'est souvent l'expérience qui fait toute la différence ».

Voici trois autres aspects de l'expérience qu'il faut considérer :

Rôle

- expérience acquise en tant que membre d'équipe
- expérience acquise en tant que chef de projet
- expérience acquise en tant que dirigeant

Étendue

- une « certaine » expérience qui, dans notre propos, se comptabilise à « moins de 2 ans » d'expérience
- une expérience « significative » qui, dans notre propos, se comptabilise à « entre 2 et 4 ans » d'expérience
- une « vaste » expérience qui, dans notre propos, se comptabilise à un « minimum de 5 ans » d'expérience.

Contexte

- Il s'agit ici de déterminer s'il est nécessaire ou non pour le praticien de posséder une expérience dans la vérification d'entités exerçant leurs activités dans le même domaine ou dans un domaine similaire.

Une fois de plus, comme nous l'avons mentionné pour les dimensions « connaissances » et « habiletés », le type d'expérience que doit posséder le praticien en vérification intégrée, ou l'expérience à laquelle il doit avoir accès, dépend du ou des jugements particuliers qu'il est appelé à poser.

Au chapitre 4, nous expliquons ces aspects de l'expérience.

CORRÉLATION ENTRE LES JUGEMENTS ET LA COMPÉTENCE REQUISE

Le chapitre 5 présente une série de grilles illustrant les liens entre les principaux jugements d'une part et les connaissances, les habiletés et l'expérience requises d'autre part.

En ce qui concerne les connaissances requises, lorsqu'on regarde tous les points sur lesquels le praticien a un jugement professionnel à poser, ce sont les domaines de connaissances suivants qui doivent retenir le plus l'attention :

- la gouvernance, la gestion et la reddition de comptes : les concepts, les théories, les principes, les nou-

velles façons de penser et les progrès, etc.

- la vérification intégrée : les concepts, les théories, les principes, l'éthique, les nouvelles façons de penser, les progrès, etc.
- l'organisation de vérification du praticien : l'environnement, le mandat, la philosophie, les stratégies, les politiques, etc.
- l'entité à vérifier : le champ d'activité.

Quant aux habiletés requises, lorsqu'on regarde encore tous les points sur lesquels le praticien a à poser un jugement professionnel, l'accent est mis sur les habiletés du praticien dans les domaines suivants :

- l'exécution de la vérification intégrée
- l'évaluation de la performance de l'entité
- le raisonnement analytique et conceptuel
- la communication.

Au sujet de l'expérience requise, la tendance est de répartir les prises de décisions à l'échelon approprié, c'est-à-dire que les jugements à poser sur l'orientation de la fonction de vérification intégrée ou de la mission en question reviennent au praticien qui assume le rôle de « dirigeant », et que les jugements concernant la planification, l'exécution et la présentation des résultats de la mission de vérification reviennent au praticien qui joue le rôle de « chef de projet ». Dans les deux cas, on requiert du praticien concerné une expérience allant de « significative » à « vaste » en vérification afin de s'assurer que des jugements professionnels appropriés seront portés.

Il importe pour le praticien de posséder au moins une quelconque expérience dans le champ d'activité de l'entité à vérifier, ou dans un domaine similaire, pour tout ce qui concerne les jugements clés à poser sur la planification de la vérification et sur la présentation des résultats (p. ex., les décisions touchant l'étendue, le degré de certitude à offrir, les critères de vérification, etc. d'une part, et la formulation des conclusions ou de l'opinion du vérificateur et leur présentation d'autre part). Pour ce qui est des autres jugements à porter par le praticien, on estime que l'expérience en vérification peut plus facilement se transférer d'une situation à une autre.

Nous tenons à souligner que l'information présentée dans les grilles doit servir de « guide », et non pas d'instructions à suivre à la lettre; cette information permet d'établir la corrélation entre les jugements à poser en vérification et les compétences requises correspondantes.

QUESTIONS CONNEXES

On s'est également penché sur les deux points de recherche auxiliaires suivants :

- la mesure dans laquelle les jugements à porter en vérification et les compétences professionnelles requises pour y arriver diffèrent quelque peu pour le vérificateur externe et pour le vérificateur interne
- le rôle du spécialiste en ce qui concerne les jugements à poser en vérification et les compétences professionnelles requises.

Nous pouvons communiquer certaines des observations recueillies au cours de nos consultations.

En ce qui concerne la première question, la stratégie commune a consisté à demander la participation des vérificateurs tant internes qu'externes aux symposiums remue-méninges et de les réunir en plusieurs sous-groupes qui avaient à se pencher sur diverses questions. Si les jugements à poser en vérification ou si les compétences professionnelles requises dans ce but comportaient des différences inhérentes, que l'on soit vérificateur interne ou externe, on a pensé que cela serait mis en évidence dans les délibérations en sous-groupes, ou dans les exposés présentés ou encore dans les discussions qui ont eu lieu en plénière. Dans l'ensemble, aucune différence n'a été signalée ni par les sous-groupes, ni durant les discussions en plénière.

Pour ce qui est de la deuxième question – le rôle du spécialiste —, certains groupes ont mentionné que son intervention est vraisemblablement de mise pour appuyer les jugements à porter sur les questions concernant les principales variables qui constituent le moteur de la vérification (étendue, degré de certitude à offrir et importance relative), les paramètres clés (critères de vérification convenables, éléments probants suffisants et adéquats, etc.) et l'assurance de la qualité. Pour les grandes organisations de vérification, souvent ces spécialistes feraient déjà partie du personnel permanent (dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la mesure de l'efficacité, etc.). Pour les organisations de plus petite taille, on ferait appel à des spécialistes de l'extérieur, ce qui soulèverait le défi d'avoir à s'assurer que ces experts sont correctement sensibilisés aux politiques et procédés de vérification du bureau ou de l'organisation afin de savoir en quoi et

comment leur travail se rapporte à la mission de vérification.

Nous tenons à mentionner ici les *Normes relatives aux missions de certification*, promulguées par l'ICCA après le lancement du projet de recherche de la FCVI sur les compétences professionnelles. Dans ces normes de 1997, on aborde la question du spécialiste selon deux perspectives² :

- ce que doit savoir le spécialiste pour faire le lien entre le travail qui lui est confié et l'objectif de la mission
- ce que doit savoir le praticien pour établir la compétence du spécialiste ainsi que pour superviser et utiliser efficacement le travail de ce dernier.

Au moment d'aller sous presse, l'ICCA planifiait d'effectuer d'autres recherches dans ce domaine.

Ces observations sont abordées plus en détail au chapitre 6.

CONCLUSION

Dans ce rapport, nous cernons les principaux points sur lesquels le praticien de la vérification intégrée est appelé à porter un jugement professionnel, et établissons la corrélation entre ces jugements et les compétences professionnelles nécessaires (connaissances, habiletés et expérience) pour chacun d'eux. Toute profession doit pouvoir composer ouvertement et franchement avec ce type de dossier.

Les praticiens effectuent la vérification intégrée dans un environnement complexe, fluide et exigeant. Étant donné l'élargissement des services de vérification (comme la certification) et la sophistication des produits et des services offerts à des clients et consommateurs de plus en plus avertis, tout indique qu'on n'assistera pas à un changement de sitôt.

Il est dans l'intérêt à la fois des praticiens et des hauts dirigeants qu'ils secondent d'arriver à un consensus sur les compétences professionnelles requises pour pratiquer la vérification intégrée. C'est ainsi que les praticiens et leurs bureaux pourront évaluer, élaborer et démontrer leur compétence professionnelle. Quant aux clients, ils pourront ainsi obtenir une assurance sur la qualité des services ou des produits reçus.

Les résultats de ce projet de recherche ajoutent à notre compréhension de la compétence professionnelle

en vérification intégrée. Comme pour le document publié en 1984, le présent rapport se veut un document « vivant », que l'on modifiera et élargira selon les besoins.

C H A P I T R E 2

LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE, LE CONCEPT

« LE PRATICIEN ET LES AUTRES PERSONNES QUI PARTICIPENT À LA MISSION DE CERTIFICATION DOIVENT AVOIR UNE COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE ADÉQUATE À L'EXÉCUTION DE CE TYPE DE MISSION. »

NORMES RELATIVES AUX MISSIONS DE CERTIFICATION, ICCA, 1997

« LES AUDITEURS INTERNES DOIVENT EFFECTUER LEURS TRAVAUX AVEC COMPÉTENCE ET CONSCIENCE PROFESSIONNELLE. »

NORMES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, IFACI, 1985

I N T R O D U C T I O N

Comme nous l'avons mentionné, quatorze ans se sont écoulés depuis la publication du document de la FCVI *Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées*.

Durant cette période, beaucoup d'expérience a été emmagasinée et une nouvelle façon de penser a émergé. L'environnement de gouverne et de reddition de comptes dans lequel s'effectue la vérification est devenu plus complexe, plus fluide et plus exigeant. Et les clients, tout comme la direction, connaissent mieux la vérification intégrée, ses processus et produits ainsi que leur utilisation.

Voilà en partie pourquoi les personnes consultées nous ont conseillés de ne pas limiter l'étendue et la portée de la présente étude à une simple mise à jour du document de 1984 sur les compétences requises. Même si une telle mise à jour s'avérait nécessaire, il fallait aussi tenir compte d'autres dimensions, notamment celles des habiletés et de l'expérience. Ce conseil a été accepté et incorporé dans le mandat de notre recherche.

L A C O M P É T E N C E P R O F E S - S I O N N E L L E , L E C O N C E P T

L'expression « compétence professionnelle » décrit l'étendue du présent projet.

Ce terme est connu chez les nombreux praticiens à qui s'adresse le présent rapport. Il est utilisé, par exemple, dans les *Normes relatives aux missions de certification*, publiées par l'ICCA en 1997.

« Le praticien et les autres personnes qui participent à la mission de certification doivent avoir une compétence professionnelle adéquate à l'exécution de ce type de mission³. »

De plus, on emploie l'expression dans les *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, publiées par l'Institute of Internal Auditors :

« Compétence professionnelle – Les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec compétence et conscience professionnelle⁴. »

Il est intéressant de noter qu'en anglais il existe une distinction entre les termes « *proficiency* » et « *competency* » pour décrire la notion de compétence professionnelle. Le mot *competency* comporte de nombreuses descriptions, définitions et nuances, tant dans la documentation générale que dans son application. À titre d'exemple, il désigne parfois les habiletés et les connaissances. Il a aussi été utilisé pour décrire l'habileté et la volonté d'accomplir une tâche. Souvent, on décrit ou définit ce terme comme une caractéristique sous-jacente à la performance d'un individu, qui inclut non seulement des connaissances et des habiletés, mais également des caractéristiques personnelles comme les principes, les valeurs, les croyances, les attitudes, les traits de personnalité et la motivation. Nous tenons aussi à mentionner, à titre d'exemple supplémentaire, le rapport de 1997 de l'AICPA sur les Services de certification, dans lequel le terme signifie « à la fois ce que les vérificateurs individuels savent et ce que ceux-ci et les équipes de vérification font ».

Le terme anglais « *proficiency* », toutefois, décrit plus précisément la portée particulière du projet de recherche de la FCVI. Nous nous sommes concentrés sur les connaissances, les habiletés et l'expérience du praticien, et non pas sur l'éventail des aptitudes et des caractéristiques ou traits personnels souvent associés au mot « *competency* ». Pour en savoir davantage sur la distinction à faire entre les termes anglais « *competency* » et « *proficiency* », veuillez consulter l'ouvrage de Willis⁵.

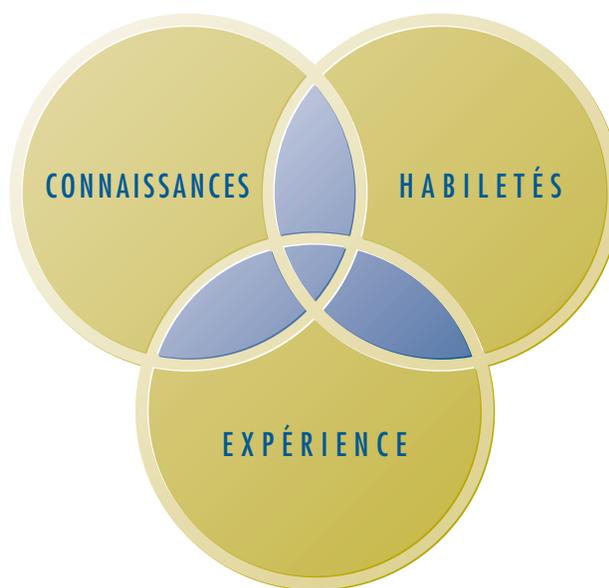
Par conséquent, lorsque nous utilisons l'expression « compétence professionnelle » dans le présent rapport, nous parlons des connaissances, des habiletés et de l'expérience que doit posséder le praticien de la vérification intégrée pour être à même d'exercer un jugement professionnel et de prendre les décisions qui s'imposent.

De plus, nous avons adopté les définitions suivantes des trois dimensions de la compétence professionnelle :

- *connaissances* : la somme des informations que possède le praticien dans une matière donnée⁶
- *habiletés* : la capacité du praticien à effectuer une certaine tâche physique ou intellectuelle⁷
- *expérience* : la mise en application par le praticien de ses connaissances et habiletés dans l'exercice de sa profession.

La figure 2 suivante décrit le concept de la compétence professionnelle et la corrélation entre les trois dimensions.

FIGURE 2 : COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE



CONSIDÉRATIONS ADDITIONNELLES SUR LA DIMENSION D'EXPÉRIENCE DE LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Dans leur ouvrage intitulé *Executive Leadership*, Jaques et Clement considèrent l'expérience comme le « grand maître » qui enseigne plusieurs choses qui s'ajoutent à notre bagage de connaissances et à l'apprentissage de nouvelles habiletés et ce, parfois sans même que nous en ayons conscience⁸.

4 INSTITUT FRANÇAIS DES AUDITEURS ET CONTRÔLEURS INTERNES, *NORMES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE. VERSION BILINGUE DES NORMES D'AUDIT INTERNE DE L'I.I.A. (INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS) ÉTABLIE PAR A.T.H. (ASSOCIATION TECHNIQUE D'HARMONISATION)*, PARIS, IFACI, 1985, p. 200-1.

5 SHERRY L. WILLIS, *MAINTAINING PROFESSIONAL COMPETENCE : APPROACHES TO CAREER ENHANCEMENT, VITALITY & SUCCESS THROUGHOUT A WORK LIFE*, SAN FRANCISCO, JOSSEY-BASS INCORPORATED, 1990, p. 3. SELON WILLIS, LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE COMPORTE DEUX GRANDES CATÉGORIES : PREMIÈREMENT, LES « COMPÉTENCES » PROPRES À LA PROFESSION OU À LA DISCIPLINE EN QUESTION : (1) LES CONNAISSANCES DE BASE TOUCHANT LA DISCIPLINE; (2) LES HABILETÉS TECHNIQUES CONSIDÉRÉES ESSENTIELLES À L'EXERCICE DE LA PROFESSION; ET (3) LA CAPACITÉ À RÉSOUDRE LES TYPES DE PROBLÈMES RENCONTRÉS DANS L'EXERCICE DE LA PROFESSION. DEUXIÈMEMENT, LES « CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES » DE L'INDIVIDU QUI FACILITE LE PERFECTIONNEMENT ET LE MAINTIEN DE SA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE : CAPACITÉ INTELLECTUELLE, TRAITS PERSONNELS, MOTIVATION, ATTITUDES, ET VALEURS.

6 ADAPTÉE DE SPENCER & SPENCER, *OP. CIT.*, p. 10.

7 *IBID.*, p. 11.

8 ELLIOTT JAQUES AND STEPHEN D. CLEMENT, *EXECUTIVE LEADERSHIP*, ARLINGTON, CASON HALL & Co. PUBLISHERS, 1991, 1994, p. 77.

Dans le présent rapport, l'innovation consiste à traiter l'expérience comme une dimension explicite de la compétence professionnelle du praticien. À cet égard, l'étendue du projet de recherche diffère des autres initiatives dans le domaine, initiatives qui, généralement parlant, ont soit omis d'aborder la dimension d'expérience ou l'ont traitée mais de façon implicite seulement.

Le raisonnement qui nous pousse à traiter de l'expérience comme d'une dimension explicite s'explique peut-être mieux par l'analogie suivante entre la jeune recrue talentueuse et le professionnel aguerri. La recrue talentueuse peut posséder les connaissances et les habiletés nécessaires mais, contrairement au professionnel aguerri, elle n'a pas encore eu l'occasion de démontrer qu'elle est capable d'appliquer efficacement ses connaissances et ses habiletés sur une période prolongée, à des niveaux de responsabilités différents, ou dans des milieux variés.

Dans son rapport publié en 1986 concernant l'enquête sur l'effondrement de la CCB et la Northern Bank (intitulé *Report of the Inquiry into the Collapse of the CCB and Northland Bank*), l'honorable Willard Estey a recommandé que :

« la Loi sur les banques soit modifiée pour exiger que le vérificateur activement en charge de la vérification de la banque ait au moins cinq ans d'expérience, acquise à un poste de niveau supérieur, dans l'exécution des vérifications des institutions bancaires et autres institutions financières de dépôt⁹ ».

Selon le juge Estey, appuyé en cela par diverses soumissions présentées à sa commission d'enquête, l'associé responsable de la mission de vérification devrait posséder une expérience de cette étendue, de ce niveau et de cette diversité pour être en mesure de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la Loi sur les banques.

Le *Rapport du Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur* (le Rapport Adams), publié par l'ICCA en 1978, souligne lui aussi l'importance de la dimension d'expérience :

« Nous estimons que les gens qui, dans le public, ont besoin des services d'un vérificateur, sont en droit de s'attendre à ce que ceux qui sont

autorisés à offrir de tels services aient une formation adéquate et des connaissances et une expérience à jour. Les méthodes et les procédés de vérification évoluent constamment et, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous estimons que l'expérience est une caractéristique essentielle que doit posséder le vérificateur praticien. Les comptables agréés qui ont poursuivi une carrière en dehors du champ de la vérification devraient être tenus de rafraîchir leurs connaissances et leur expérience avant d'avoir le droit de signer un rapport du vérificateur¹⁰. »

L'importance de l'expérience comme un aspect essentiel de la compétence professionnelle du praticien, particulièrement là où il s'agit de l'exercice du jugement professionnel, est discutée en profondeur dans le rapport de recherche publié par l'ICCA en 1995 sous le titre *Le jugement professionnel en vérification*.

La plupart des professions exigent de leurs membres une période d'expérience pratique avant d'accepter l'adhésion pleine et entière d'une personne (à titre d'exemple, les futures comptables agréés doivent acquérir 30 mois d'expérience). Cette exigence démontre l'importance que les professions accordent à l'expérience.

Pendant notre examen des progrès et de la documentation sur la compétence professionnelle dans les organisations de vérification, nous avons trouvé seulement une organisation qui aborde explicitement la question des exigences en matière d'expérience pour la pratique de la vérification intégrée¹¹.

Compte tenu de l'objet principal du projet de recherche de la FCVI — la formulation de principaux jugements par les praticiens de la vérification intégrée —, il importe d'amener la dimension « expérience » dans l'équation de la compétence professionnelle tout en reconnaissant, bien entendu, qu'elle est fondamentalement liée aux dimensions « connaissances » et « habiletés » (tout comme ces deux dernières dimensions le sont entre elles aussi).

9 WILLARD Z. ESTEY, *REPORT OF THE ENQUIRY INTO THE COLLAPSE OF THE CCB AND NORTHLAND BANK*, OTTAWA, APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES CANADA, 1986, p. 298.

10 INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS, *RAPPORT DU COMITÉ SPÉCIAL CHARGÉ D'ÉTUДИER LE RÔLE DU VÉRIFICATEUR*, (PRÉSIDÉ PAR JOHN W. ADAMS, FCA), TORONTO, ICCA, p. 67.

11 LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC TRAITE EXPLICITEMENT DE L'EXPÉRIENCE DANS SON GUIDE DES TÂCHES QUANT AUX STANDARDS FIXÉS POUR LES VÉRIFICATEURS (CHARGÉS DE PROJET ET ÉQUIPIERS) CEUVRANT EN OPTIMISATION DES RESSOURCES; LES EXIGENCES SONT DÉCRITES EN TERMES DE NOMBRE D'ANNÉES, DE NOMBRE DE VOR, ET DE NATURE DU TRAVAIL (C.-À-D. COMPLEXITÉ DES VÉRIFICATIONS).

C H A P I T R E 3

LE JUGEMENT PROFESSIONNEL EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

« LE JUGEMENT PROFESSIONNEL EST L'ESSENCE DE LA
VÉRIFICATION. »

*LE JUGEMENT PROFESSIONNEL EN VÉRIFICATION,
ICCA, 1995*

I N T R O D U C T I O N

Chaque facette du travail du praticien exige que ce dernier fasse preuve de jugement professionnel. Cependant, certaines décisions qu'il prend au sujet soit de l'orientation de la fonction de vérification intégrée, soit d'une mission particulière de vérification intégrée revêtent une telle importance qu'elles auront un effet profond et déterminant sur la qualité du processus de vérification, sur le produit qui en découle, ainsi que sur la considération donnée à ce produit et sur son utilisation.

Les discussions pendant les séances remue-méninges ont mis en évidence que, souvent, des jugements ou des décisions de ce type sont appuyés par un processus de consultation. Celui-ci implique, selon les circonstances, des discussions avec d'autres membres de l'équipe de vérification, avec des spécialistes qui possèdent une expertise relativement à certains aspects des éléments visés par la mission et, occasionnellement, avec une personne occupant un poste plus élevé dans la hiérarchie de l'organisation de vérification. En fin de compte, toutefois, c'est toujours à un seul praticien que revient la tâche de porter le jugement crucial.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le projet de recherche a commencé par une étude des principaux jugements que le praticien en vérification intégrée est appelé à poser. Nous avons décidé de nous pencher sur l'exercice du jugement professionnel en vérification pour deux raisons :

- d'abord, nous adoptons ainsi une approche de recherche axée sur les résultats, ce qui facilite aussi la tâche de différencier entre les compétences professionnelles de base requises et les autres; et
- nous fonctionnons avec une base commune que peuvent utiliser l'ensemble des praticiens en vérification intégrée, en tenant compte du fait qu'il

existe des variations quant à la taille et à la structure des organisations, quant au niveau hiérarchique où se situe le praticien, quant à la répartition de l'autorité et des responsabilités professionnelles associées à chacun de ces niveaux, etc.

La première question à régler concerne l'éventail et la nature des points sur lesquels le praticien doit exercer un jugement professionnel en vérification intégrée. La deuxième porte sur les compétences professionnelles requises – à la fois les connaissances, les habiletés et l'expérience – du praticien pour qu'il soit à même d'exercer ce jugement. Une fois qu'on est arrivé à un consensus sur ces deux questions, on peut se demander quel praticien ou bien quel niveau hiérarchique au sein d'une organisation particulière est appelé à poser des jugements dans le cadre de la vérification intégrée et, selon la réponse obtenue, on peut ensuite déterminer les connaissances, les habiletés et l'expérience que doit posséder le praticien (ou le praticien de tel ou tel niveau hiérarchique) au sein de l'organisation, ou encore l'organisation elle-même.

Ainsi, l'adoption des principaux points sur lesquels le praticien doit exercer son jugement professionnel comme point de départ nous a permis de délimiter les recherches, de nous concentrer sur les aspects importants et d'obtenir la flexibilité nécessaire pour que les résultats du projet de recherche puissent être appliqués aux différents contextes opérationnels.

CADRE RÉFÉRENTIEL SUR LES PRINCIPAUX JUGEMENTS EN VÉRIFICATION

Quels sont les principaux points sur lesquels le vérificateur est appelé à poser un jugement professionnel dans le cadre de la vérification intégrée ? Voilà la première question énoncée dans le mandat du projet de recherche; c'est aussi la première question que l'on a posée aux personnes consultées durant l'étude.

Pour arriver à y répondre, il a fallu passer par tout un processus de formulation et de raffinement qui s'est échelonné sur plusieurs mois de discussions avec plusieurs douzaines de praticiens chevronnés.

À partir des travaux accomplis pendant les symposiums remue-ménages, des discussions de l'équipe de recherche et de l'examen de la documentation, on a dégagé dix « jugements » clés que le praticien est appelé à porter en vérification. Ces jugements sont présentés au tableau 1.

TABLEAU 1

PRINCIPAUX JUGEMENTS EN VÉRIFICATION

LES PRINCIPAUX JUGEMENTS QUE POSE LE PRATICIEN EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE PORTENT SUR LES POINTS SUIVANTS :

- LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU BUREAU OU DE LA FONCTION DE VÉRIFICATION PAR RAPPORT À LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE
- L'ORIENTATION ET L'OBJET DE CHAQUE MISSION DE VÉRIFICATION
- LE MODÈLE DE VÉRIFICATION À ADOPTER POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION
- LES PRINCIPALES VARIABLES ET LES « MOTEURS » DE LA MISSION DE VÉRIFICATION
- LES PRINCIPAUX PARAMÈTRES DE LA MISSION DE VÉRIFICATION
- LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION
- L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ DE LA MISSION DE VÉRIFICATION
- LA SÉLECTION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE PROJETS APPROPRIÉ POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION
- LA PRÉPARATION ET LA COMMUNICATION DE L'OPINION OU DU RAPPORT DE VÉRIFICATION INTÉGRÉE
- L'IMPACT ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA MISSION DE VÉRIFICATION.

DESCRIPTION DE CES PRINCIPAUX JUGEMENTS

Chacun de ces dix points comporte habituellement une série de décisions secondaires qui entrent en ligne de compte dans l'exercice du jugement professionnel.

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU BUREAU OU DE LA FONCTION DE VÉRIFICATION PAR RAPPORT À LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- les attentes, les besoins en matière d'information et la capacité de l'instance gouvernante, de la direction et, le cas échéant, des autres parties intéressées
- le rendement antérieur du travail de vérification effectué dans le passé en ce qui concerne sa qualité, son influence et sa valeur ajoutée
- la philosophie, les orientations stratégiques, les normes et la capacité de l'organisation de vérification
- la stratégie de communication de l'organisation de vérification
- la structure ou la nature de l'univers et du cycle de vérification
- les projets de vérification à sélectionner

L'ORIENTATION ET L'OBJET DE LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- le niveau de connaissances requises sur le champ d'activité de l'entité à vérifier
- si la quantité de ressources est suffisante pour effectuer la vérification, dont la nécessité de faire appel à un ou des spécialistes d'une autre partie de l'organisation ou de l'extérieur
- l'à-propos d'entreprendre une mission particulière de vérification
- l'éventuelle valeur ajoutée que procure la vérification
- l'objectif de la vérification

LE MODÈLE DE VÉRIFICATION À ADOPTER POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- la possibilité ou l'à-propos d'utiliser un certain modèle ou d'adopter une certaine approche compte tenu des circonstances – le modèle de rapport axé sur les systèmes et les pratiques de gestion, le modèle de rapport axé sur l'attestation des déclarations de la direction en matière de performance ou le modèle de rapport axé sur la performance.

LES PRINCIPALES VARIABLES ET LES « MOTEURS » DE LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- l'étendue de la vérification
- les seuils d'importance relative
- le degré de certitude à offrir et le risque que pose la mission de vérification

LES PRINCIPAUX PARAMÈTRES DE LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- les critères de vérification appropriés
- la quantité et la qualité des éléments probants à recueillir
- la nature et l'étendue de l'utilisation du travail d'un autre vérificateur
- les procédés convenables de vérification

LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- les destinataires, l'objet de la communication, le moment propice et la façon de procéder. Cela comprend les communications au sein de l'organisation de vérification et celles avec le client, la direction de celui-ci et, le cas échéant, les autres parties intéressées.

L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ DE LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- le système approprié d'assurance de la qualité à mettre en place pour la vérification
- la qualité du processus et du produit de la vérification

LA SÉLECTION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE PROJETS APPROPRIÉ POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- la stratégie et le système de gestion de projets à mettre en place pour la mission de vérification (le calendrier et le budget des activités cruciales, la supervision du travail des spécialistes, etc.)
- l'adéquation des progrès réalisés aux diverses étapes cruciales
- les actions qui s'imposent pour régler les problèmes ou les événements imprévus

LA PRÉPARATION ET LA COMMUNICATION DE L'OPINION OU DU RAPPORT DE LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE.

IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- les conclusions de la vérification
- le contenu du rapport
- la façon de formuler le rapport

L'IMPACT ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA MISSION DE VÉRIFICATION. IL S'AGIT DE DÉTERMINER :

- si les actions prises à l'égard des constatations et des observations découlant de la mission de vérification sont suffisantes
- l'impact et la valeur ajoutée que procure la mission de vérification, et les raisons pour cela.

CONSIDÉRATIONS ADDITIONNELLES

Il convient de préciser certains aspects de ce cadre de travail sur les principaux jugements en vérification.

En premier lieu, l'étude de la question des principaux jugements en vérification se situe à deux niveaux. Le premier concerne les principaux jugements qui portent sur la fonction de vérification (le positionnement stratégique de l'organisation de vérification). Le second niveau concerne les principaux jugements qui portent sur une mission de vérification en particulier (p. ex., l'orientation et l'objet de la vérification). Dans le premier cas, il s'agit de jugements vraisemblablement déclenchés par le cycle de planification et de révision stratégique de l'orga-

nisation de vérification ou peut-être par de grands changements ou événements dans l'environnement externe ou interne (un grand remaniement au niveau de l'instance gouvernante, un changement ou un événement important touchant le lien qui découle de l'obligation qu'a la direction de rendre des comptes à l'instance gouvernante, un nouveau chef de vérification, un changement important au niveau des principes ou de la pratique professionnelle, etc.). Dans le second cas, il s'agit de jugements à poser en fonction de chaque mission de vérification.

En second lieu, certains jugements principaux sont portés dans une séquence de temps linéaire se rapportant à un stade particulier du processus de vérification (p. ex., la décision sur le modèle de vérification à adopter est prise au début de la mission). D'autres jugements principaux affectent chacune des étapes du processus de vérification ou sont plus « fluides », dans le sens qu'ils sont posés à un certain stade de la vérification mais qu'ils peuvent être revus et modifiés à un autre stade du processus lorsqu'on a obtenu plus d'informations ou lorsque les circonstances ont changé par rapport à ce qui avait été prévu. À titre d'exemple, les jugements concernant la stratégie de communication, l'assurance de la qualité et la gestion de projets sont revus tout au long du processus; ils revêtent une grande importance non seulement à toutes les étapes de la vérification mais aussi après son exécution, au cours de l'examen de l'impact et de la valeur ajoutée de la vérification.

À la figure 3 qui suit, on présente graphiquement certaines des dynamiques les plus difficiles à saisir et à inclure dans une simple énumération comme celle donnée ci-dessus. Dans le périmètre extérieur du graphique, on cite toute une gamme de facteurs exerçant une puissante influence sur les principaux jugements que les praticiens sont appelés à poser.

QUI POSE CES PRINCIPAUX JUGEMENTS EN VÉRIFICATION ?

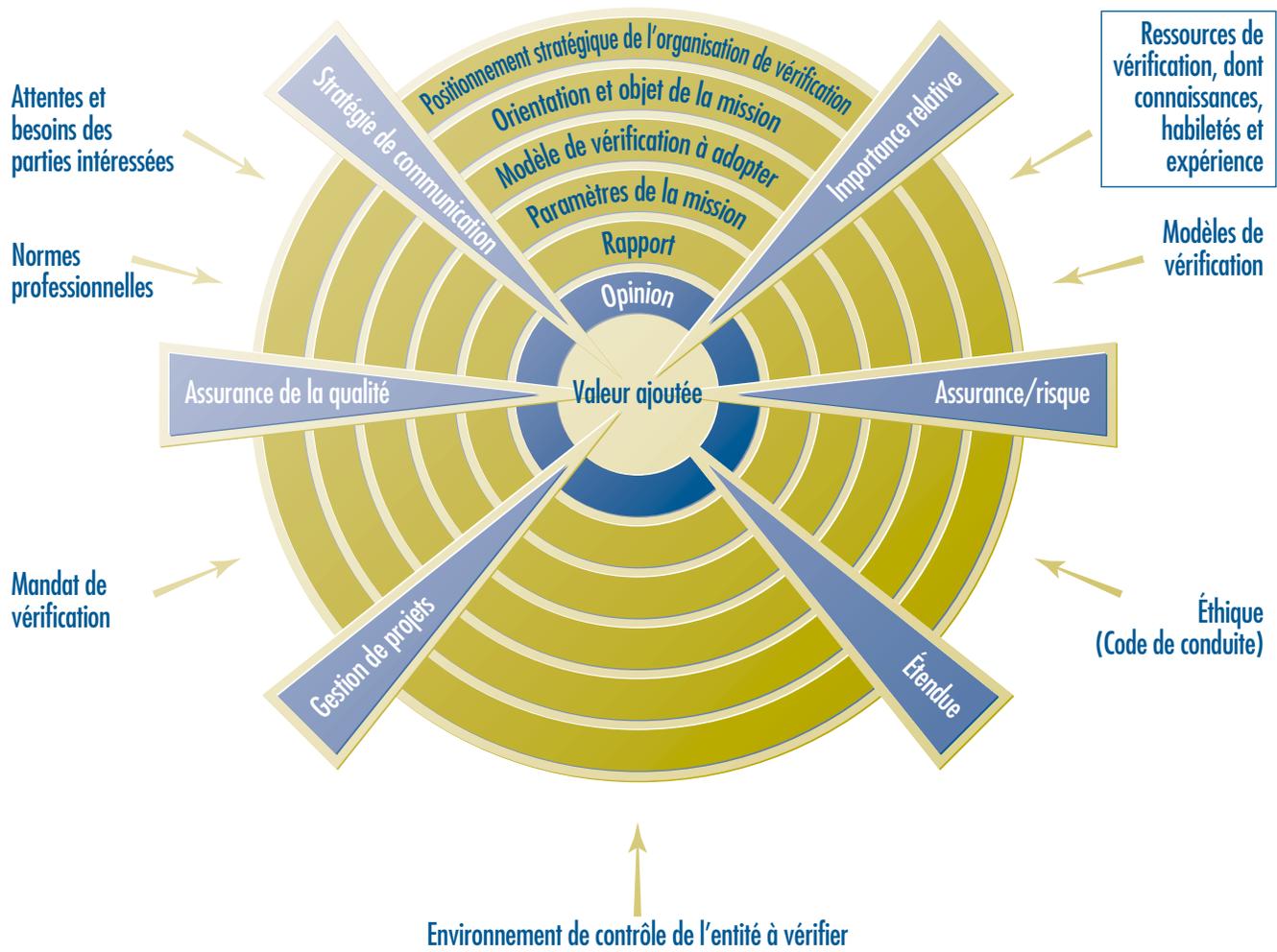
Nous nous sommes concentrés sur le praticien et sur les jugements particuliers qu'il doit poser dans le cadre de son travail. Les discussions tenues durant les séances remue-méninges indiquent que bien souvent ces jugements sont portés par des praticiens exerçant leur profession à des échelons différents et jouant des rôles distincts au sein de l'organisation de vérification. Ces praticiens sont appuyés par un processus de consultation auquel peuvent participer, selon les circonstances, d'autres membres de l'équipe de vérification ou des spécialistes possédant une expertise sur certains aspects des éléments visés par la mission. Occasionnellement, une discussion préliminaire avec un supérieur au sein de l'organisation de vérification peut aussi avoir lieu avant de porter le jugement.

Il importe de souligner le rôle crucial que jouent les membres de l'équipe et les spécialistes. Premièrement, ils contribuent par leurs connaissances et leur expertise à la formulation initiale du jugement. Deuxièmement, ils effectuent le travail de vérification conformément au jugement posé. Et troisièmement, lorsque le travail de vérification signale la nécessité de revoir les postulats sur lesquels repose le jugement initial, ils doivent prendre une décision importante, à savoir quand et comment porter cette situation à l'attention des autres pour que le jugement soit réexaminé.

En fin de compte, toutefois, c'est toujours à un seul praticien que revient la tâche de porter un ou plusieurs de ces jugements cruciaux.

Au tout début du projet, nous avons examiné la possibilité de commencer notre travail en classant les principaux jugements à poser en vérification selon le niveau ou le poste approprié dans une organisation de vérification. Cependant, la diversité des organisations de vérification en termes de taille, de structure hiérarchique, et ainsi de suite, nous a vite obligés à constater que cet exercice était impossible. Dans les organisations de plus grande taille, où la structure hiérarchique est plus élaborée, le pouvoir décisionnel est plus largement dispersé, tandis que dans les organisations de plus petite taille, il est plus centralisé. La capacité professionnelle du personnel, de même que la culture et le style de gestion, sont autant de facteurs qui entrent en jeu à cet égard.

FIGURE 3 : PRINCIPAUX JUGEMENTS POSÉS PAR LE PRATICIEN EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE



C H A P I T R E 4

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE : CONNAISSANCES, HABILETÉS ET EXPÉRIENCE REQUISES

« POUR BIEN S'ACQUITTER [DE LA VASTE GAMME DE MISSIONS QU'ILS SONT APPELÉS À EFFECTUER], LES VÉRIFICATEURS INTERNES DOIVENT POSSÉDER DES HABILETÉS ET DES CONNAISSANCES DANS PLUSIEURS DISCIPLINES DIFFÉRENTES [...] ILS DOIVENT ÊTRE D'EXCELLENTS COMMUNICATEURS [...] ILS DOIVENT ÊTRE DES PENSEURS LOGIQUES [...] »

*A COMMON BODY OF KNOWLEDGE FOR THE PRACTICE OF
INTERNAL AUDITING, I.I.A., 1992*

I N T R O D U C T I O N

La première étape pour déterminer les connaissances, les habiletés et l'expérience requises du praticien de la vérification intégrée consiste à établir les principaux jugements qu'il est appelé à poser dans le cadre de son travail; voilà sur quoi le chapitre 3 a porté. Dans le présent chapitre, nous décrivons les connaissances, les habiletés et de l'expérience jugées nécessaires pour que le praticien soit à même de poser des jugements appropriés. Nous présentons un cadre référentiel pour la discussion du degré, de l'étendue ou de la nature de chacune de ces dimensions de la compétence professionnelle.

C A D R E R É F É R E N T I E L S U R L E S
C O N N A I S S A N C E S R E Q U I S E S

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le terme « connaissances » dans le présent rapport signifie les informations qu'une personne possède dans une matière donnée. Il est important de noter que ces connaissances s'acquièrent de plusieurs façons – un programme d'études ou de formation, l'apprentissage auprès d'autres professionnels, et l'expérience de travail en vérification intégrée et autres types de vérification, dans différents champs d'activité et dans le bénévolat.

CONNAISSANCES REQUISES : PAR DOMAINE

Nos recherches nous ont permis de dégager treize domaines de connaissances se rapportant aux principaux jugements à poser en vérification intégrée (tableau 2). La nature et l'étendue des connaissances que doit posséder le praticien en vérification intégrée, ou connaissances auxquelles il doit avoir accès, dépendent des jugements particuliers qu'il est appelé à poser ou à soutenir. Si le praticien doit faire appel aux connaissances – ou encore aux habiletés ou à l'expérience – d'un spécialiste pour poser son jugement, il se doit de posséder une connaissance de base suffisante en la matière pour être en mesure d'évaluer et d'utiliser efficacement le travail de ce dernier.

TABLEAU 2
CONNAISSANCES REQUISES : PAR DOMAINE

- GOUVERNE, GESTION ET REDDITION DE COMPTES
- PERFORMANCE
- SYSTÈMES ET PRATIQUES DE GESTION
- CONTRÔLE
- VÉRIFICATION AXÉE SUR LA GESTION ÉCONOMIQUE, EFFICIENTE ET EFFICACE DES RESSOURCES ET DES DENIERS (C.-À-D. LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE)
- VÉRIFICATION AXÉE SUR LA CONFORMITÉ AUX AUTORISATIONS ET SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE
- ORGANISATION DE VÉRIFICATION DU PRATICIEN
- CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
- SCIENCE DU COMPORTEMENT
- DISCIPLINES CONNEXES
- RECHERCHE ET ANALYSE
- GESTION DE PROJETS
- ASSURANCE DE LA QUALITÉ.

DESCRIPTION DES DOMAINES DE CONNAISSANCES

- **Gouverne, gestion et reddition de comptes.** Une connaissance des concepts, des théories, des principes, des cadres référentiels, des structures, des processus, des interrelations ainsi que des nouveaux enjeux, réflexions et développements touchant la gouverne, la gestion et la reddition de comptes.
- **Performance.** Une connaissance des concepts, des théories, des principes, des cadres référentiels, des pratiques touchant la comptabilité, la mesure et la

présentation de l'information, ainsi que des nouveaux enjeux, réflexions et développements liés à la notion de la « performance » d'une organisation.

- **Systèmes et pratiques de gestion.** Une connaissance des concepts, des théories, des principes, des cadres référentiels, des pratiques de mesure et de présentation de l'information, ainsi que des nouveaux enjeux, réflexions et développements liés aux systèmes et pratiques de gestion comme la planification, la gestion des opérations, la gestion des ressources humaines, le contrôle et la gestion financière, la technologie de l'information, les systèmes d'information, etc.
- **Contrôle.** Une connaissance des concepts, des théories, des principes, des cadres référentiels, des pratiques et des critères, ainsi que des nouveaux enjeux, réflexions et développements touchant le contrôle. Cela comporte aussi une connaissance de la théorie, des cadres référentiels et des techniques touchant la gestion ou l'évaluation des risques.
- **Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers (c.-à-d. la vérification intégrée).** Une connaissance des concepts, des théories, des principes, de l'éthique, des normes, des modèles, des processus, des pratiques ainsi que des nouveaux enjeux, réflexions et développements touchant la vérification intégrée.
- **Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière.** Une connaissance des concepts, des théories, des principes, de l'éthique, des normes, des modèles, des processus, des pratiques ainsi que des nouveaux enjeux, réflexions et développements touchant ce champ de vérification – connaissances pouvant être obtenues par un programme d'enseignement ou une formation formelle.
- **Organisation de vérification du praticien.** Une connaissance de sa propre organisation de vérification incluant son mandat, sa philosophie, son système de valeurs, ses orientations stratégiques, son approche face à la gestion des risques, ses buts, sa politique, ses pratiques, ses ressources ainsi que les nouveaux enjeux, réflexions et développements qui la concernent.
- **Champ d'activité de l'entité à vérifier.** Une connaissance des aspects suivants : le mandat, les objectifs et les plans opérationnels de l'entité à

vérifier, ainsi que l'environnement dans lequel elle exerce ses activités; le mandat, les attentes, les besoins et les caractéristiques de son instance gouvernante et de sa direction, de même que la nature et l'historique des prises de décision et des liens de responsabilité découlant de l'obligation de rendre compte concernant ces deux parties; l'éthique et le système de valeurs qui sous-tendent l'orientation de la direction et la gestion de l'organisation; la nature des activités de l'entité et la façon dont celles-ci sont structurées et organisées, le mode d'obtention des ressources nécessaires et la prestation des services; la performance et les antécédents de l'entité en ce qui concerne la vérification, ainsi que les conditions, les enjeux, les pratiques et la performance concernant l'industrie à laquelle l'entité à vérifier appartient; enfin, la nature des risques liés aux activités de l'entité et leur gestion.

- **Science du comportement.** Une connaissance des concepts, des théories, des principes et des pratiques touchant l'étude scientifique du comportement humain et organisationnel.
- **Disciplines connexes.** Une connaissance des sciences sociales, de l'administration publique et des affaires, de la comptabilité de gestion et financière, et des autres disciplines se rapportant aux activités de l'entité à vérifier.
- **Recherche et analyse.** Une connaissance de la conception des recherches, des méthodes d'échantillonnage et des techniques connexes en matière de collecte et d'analyse des données. Une approche qui gagne en popularité et qu'on pourrait inclure ici est l'analyse des meilleures pratiques ou des balises. Une connaissance de l'informatique (matériel et logiciel) se classe aussi dans cette catégorie de connaissances.
- **Gestion de projets.** Une connaissance des principes, des normes, des pratiques, des techniques et des outils touchant la gestion de projets.
- **Assurance de la qualité.** Une connaissance des principes, des normes, des pratiques et des techniques se rapportant à la mission de vérification.

NIVEAU OU ÉTENDUE DES CONNAISSANCES REQUISES

Une fois que l'on a cerné les domaines de connaissances, il est utile de déterminer l'étendue des connaissances requises. Au tableau 3, nous définissons les trois niveaux de connaissance.

TABLEAU 3

NIVEAU OU ÉTENDUE DES CONNAISSANCES REQUISES

- **CONNAISSANCE ÉLÉMENTAIRE :** UNE CONNAISSANCE GÉNÉRALE DES ENJEUX, DES PRATIQUES ET DES DÉVELOPPEMENTS FONDAMENTAUX, AINSI QUE DE LEUR PORTÉE.
- **CONNAISSANCE PRATIQUE :** UNE BONNE CONNAISSANCE PRATIQUE DES CONCEPTS, DES THÉORIES, DES PRINCIPES, DES NORMES, DES CADRES RÉFÉRENTIELS, DES PROCÉDURES, ETC., EN LA MATIÈRE.
- **CONNAISSANCE APPROFONDIE :** UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DE LA RAISON D'ÊTRE ET DU FONCTIONNEMENT DES DIVERS ASPECTS DU DOMAINE.

CADRE RÉFÉRENTIEL SUR LES HABILITÉS REQUISES

Comme nous l'avons mentionné, le terme « habiletés » dans le présent rapport signifie la capacité du praticien à effectuer une certaine tâche physique ou intellectuelle.

HABILITÉS REQUISES : PAR DOMAINE

Les recherches nous ont permis de dégager dix catégories ou domaines d'habiletés se rapportant aux principaux jugements à porter en vérification intégrée. La nature et l'étendue des habiletés que doit posséder le praticien en vérification intégrée, ou auxquelles il doit avoir accès, dépendent du ou des jugements particuliers qu'il est appelé à porter ou à soutenir.

Comme pour les connaissances requises, les habiletés requises sont présentées sous forme de cadre référentiel comportant deux parties : le tableau 4 dresse la liste des domaines d'habiletés, regroupés en trois catégories : habiletés d'ordre professionnel ou technique, habiletés en matière de gestion, et habiletés d'ordre général; le tableau 6 définit les degrés ou l'étendue des habiletés requises.

TABLEAU 4
HABILITÉS REQUISES : PAR DOMAINE

HABILITÉS D'ORDRE PROFESSIONNEL OU TECHNIQUE

LA CAPACITÉ D'APPLIQUER LES CONCEPTS, LES PRINCIPES, LES MÉTHODES ET LES TECHNIQUES EN MATIÈRE DE :

- **VÉRIFICATION AXÉE SUR LA GESTION ÉCONOMIQUE, EFFICIENTE ET EFFICACE DES RESSOURCES ET DES DENIERS (C.-À-D. LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE)**
- **ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION**
- **RECHERCHE ET ANALYSE**
- **ASSURANCE DE LA QUALITÉ**

HABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION

- **GESTION GÉNÉRALE**
- **GESTION DE PROJETS**

HABILITÉS D'ORDRE GÉNÉRAL

- **RAISONNEMENT ANALYTIQUE**
- **RAISONNEMENT CONCEPTUEL**
- **COMMUNICATION**
- **ENTREAGENT**

**DESCRIPTION DES DOMAINES
D' HABILITÉS**

HABILITÉS D'ORDRE PROFESSIONNEL OU TECHNIQUE

La capacité d'appliquer les concepts, les principes, les méthodes et les techniques en matière de :

- **Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers (c.-à-d. la vérification intégrée)**
- **Évaluation de la performance d'une organisation.** La capacité d'effectuer du travail d'évaluation de la performance comme l'examen ou l'évaluation des opérations, des programmes ou des politiques, les études sur l'efficacité organisationnelle, la planification stratégique et la consultation de gestion.
- **Recherche et analyse**
- **Assurance de la qualité**

HABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION

- **Gestion générale.** La capacité de planifier, d'organiser et de contrôler les opérations ainsi que de diriger le personnel, de le motiver et de développer ses capacités.
- **Gestion de projets.** La capacité d'établir des objectifs de projet, de déterminer les actions requises et d'en établir le calendrier, de déterminer les ressources nécessaires et de les mobiliser, d'établir une stratégie de contrôle du projet, de superviser l'exécution d'un projet, et d'apporter les modifications nécessaires, le cas échéant.

HABILITÉS D'ORDRE GÉNÉRAL

- **Raisonnement analytique**¹². La capacité de comprendre une situation en saisissant bien chacune de ses composantes, de traiter et d'évaluer l'information et les données, de déterminer les causes et les effets, de faire des inférences logiques, et d'organiser l'information et les données.
- **Raisonnement conceptuel**¹³. La capacité de regrouper toutes les composantes pour saisir la situation dans sa globalité, de reconnaître les similitudes et les relations entre des situations sans liens apparents, de saisir les enjeux et les questions sous-jacentes dans des situations complexes, de départager les aspects importants et ceux qui le sont moins, et enfin d'utiliser un raisonnement créatif, conceptuel et inductif pour appliquer les concepts existants ou en définir de nouveaux, pour tirer des leçons de l'expérience acquise, et pour penser en fonction de l'avenir.
- **Communication.** La capacité d'écouter et de percevoir ainsi que d'expliquer et de présenter des idées (oralement et par écrit) de façon claire, concise, logique et convaincante, tout en tenant compte du lecteur visé.
- **Entregent.** La capacité de négocier les enjeux, de résoudre les problèmes, et d'établir des relations de travail efficaces avec ses collègues, avec les dirigeants et avec le client (l'instance gouvernante).

12 ADAPTÉE DE SPENCER & SPENCER, *OP. CIT.*
13 *IBID.*

NIVEAU OU ÉTENDUE DES HABILITÉS REQUISES

Au tableau 5, nous définissons les trois niveaux concernant les habiletés requises.

TABLEAU 5
NIVEAU OU ÉTENDUE DES HABILITÉS REQUISES

- **NIVEAU DE BASE.** LA CAPACITÉ D'AGIR AVEC COMPÉTENCE DANS LE TRAITEMENT DES QUESTIONS ORDINAIRES RELEVANT DE LA PRATIQUE COURANTE OU S'INSCRIVANT À L'INTÉRIEUR DE PARAMÈTRES BIEN ÉTABLIS.
- **NIVEAU INTERMÉDIAIRE.** LA CAPACITÉ D'AGIR AVEC COMPÉTENCE DANS LE TRAITEMENT DES QUESTIONS COMPLEXES ET DE LEUR APPORTER UN CERTAIN ÉLÉMENT DE NOUVEAUTÉ.
- **NIVEAU AVANCÉ.** LA CAPACITÉ D'AGIR AVEC COMPÉTENCE DANS LE TRAITEMENT DES QUESTIONS HAUTEMENT COMPLEXES POUVANT SOULEVER DES DÉBATS OU METTRE À L'ÉPREUVE DES FAÇONS CONVENTIONNELLES DE PENSER OU DE PRATIQUER.

CADRE RÉFÉRENTIEL SUR L'EXPÉRIENCE REQUISE

Comme nous l'avons mentionné, par « expérience », on entend la mise en application par le praticien de ses connaissances et de ses habiletés dans l'exercice de sa profession.

Dans son rapport de 1986 concernant l'enquête sur l'effondrement de la CCB et de la Northern Bank, le juge Willard Estey, commentant sur la vérification, a précisé trois facteurs qu'il estime pertinents pour définir l'expérience du vérificateur : le nombre d'années d'expérience en vérification ou l'étendue de l'expérience acquise, l'échelon de responsabilité auquel cette expérience a été acquise et enfin le contexte dans lequel elle l'a été (qui, dans ce cas-ci, signifiait une expérience acquise dans l'industrie bancaire ou auprès d'institutions financières de dépôt).

En se basant sur le raisonnement du juge Estey et sur le contenu des cadres référentiels élaborés pour les connaissances et les habiletés requises, nous avons préparé le cadre référentiel suivant, comportant deux parties.

Dans la première partie (tableau 6), on indique le domaine d'expérience requis et dans la seconde (tableau 7), on traite de trois aspects de l'expérience acquise en vérification : le rôle, l'étendue et le contexte.

Le fait qu'il existe moins de catégories pour cette dimension que pour les « connaissances » et « habiletés » ne signifie aucunement que l'expérience constitue la dimension la moins importante de la compétence professionnelle. Au contraire, comme l'un des participants aux séances remue-méninges nous l'a signalé, « c'est souvent l'expérience qui fait toute la différence ».

Comme nous l'avons précisé pour les dimensions « connaissances » et « habiletés », la nature de l'expérience que doit posséder le praticien en vérification intégrée, ou l'expérience à laquelle il doit avoir accès, dépend du ou des jugements particuliers qu'il est appelé à poser.

EXPÉRIENCE REQUISE : PAR DOMAINE

Comme nous le mentionnons au tableau 6, le type d'expérience requise est une expérience en vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers. Une expérience acquise dans d'autres champs d'activité ou dans d'autres types de vérification peut aider le praticien dans son travail, mais c'est l'expérience en vérification intégrée que l'on juge nécessaire ici.

TABLEAU 6
EXPÉRIENCE REQUISE EN VÉRIFICATION : PAR DOMAINE

- VÉRIFICATION AXÉE SUR LA GESTION ÉCONOMIQUE, EFFICIENTE ET EFFICACE DES RESSOURCES ET DE DENIERS (C.-À-D. LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE).

EXPÉRIENCE REQUISE, SELON LES ASPECTS « RÔLE », « ÉTENDUE » ET « CONTEXTE »

Au tableau 7, nous abordons les trois aspects de l'expérience requise en vérification intégrée : le rôle, l'étendue et le contexte. En ce qui concerne l'étendue, nous utilisons comme critère de mesure le nombre d'années d'expérience.

TABLEAU 7**EXPÉRIENCE REQUISE EN VÉRIFICATION SELON LES ASPECTS : « RÔLE », « ÉTENDUE » ET « CONTEXTE »***RÔLE*

- EXPÉRIENCE ACQUISE EN TANT QUE *MEMBRE DE L'ÉQUIPE*
- EXPÉRIENCE ACQUISE EN TANT QUE *CHEF DE PROJET*
- EXPÉRIENCE ACQUISE EN TANT QUE *DIRIGEANT*

ÉTENDUE

- UNE *CERTAIN*E EXPÉRIENCE QUI, DANS NOTRE PROPOS, SE COMPTABILISE À MOINS DE 2 ANS D'EXPÉRIENCE
- UNE EXPÉRIENCE *SIGNIFICATIVE* QUI, DANS NOTRE PROPOS, SE COMPTABILISE À ENTRE 2 ET 4 ANS D'EXPÉRIENCE
- UNE *VASTE* EXPÉRIENCE QUI, DANS NOTRE PROPOS, SE COMPTABILISE À UN MINIMUM DE 5 ANS D'EXPÉRIENCE.

CONTEXTE

- **S'IL EST NÉCESSAIRE OU NON POUR LE PRATICIEN DE POSSÉDER UNE EXPÉRIENCE *DANS LA VÉRIFICATION D'ENTITÉS EXERÇANT LEURS ACTIVITÉS DANS LE MÊME DOMAINE OU DANS UN DOMAINE SIMILAIRE.***

CHAPITRE 5

CORRÉLATION ENTRE LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES NÉCESSAIRES ET LES PRINCIPAUX JUGEMENTS EN VÉRIFICATION

INTRODUCTION

Une partie importante des travaux des symposiums remue-méninges a été consacrée à discuter de la corrélation qui existe entre chacun des principaux jugements en vérification, d'une part, et les connaissances, les habiletés et l'expérience requises chez le praticien de la vérification intégrée qui doit porter le jugement, d'autre part.

CORRÉLATION ENTRE LE JUGEMENT EN VÉRIFICATION ET LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE REQUISE

Dans les dix grilles des pages suivantes, nous indiquons les liens entre chacun des jugements en vérification et les connaissances, les habiletés et l'expérience correspondantes requises.

Voici les domaines qui retiennent le plus l'attention :

Connaissances

- gouverne, gestion et reddition de comptes
- vérification intégrée
- organisation de vérification du praticien
- champ d'activité de l'entité à vérifier.

Habiletés

- vérification intégrée
- évaluation de la performance d'une organisation
- raisonnement analytique et conceptuel
- communication et entregent.

Quant à la dimension « expérience » de la compétence professionnelle, le rôle « dirigeant » est lié au jugement portant sur l'orientation de la fonction ou de la mission particulière de vérification intégrée. Les jugements ayant trait à la planification, à l'exécution et à la présentation des résultats de la mission de vérification sont liés au rôle « chef de projet ».

Une expérience dans la vérification d'organismes exerçant leurs activités dans le même domaine que celui de l'entité à vérifier est jugée importante comme base pour poser les jugements sur l'orientation de la fonction ou de la mission de vérification intégrée, sur la planification de la mission, sur son exécution et sur le rapport qui en découle. Pour les autres jugements à poser, la nécessité d'avoir acquis une expérience de vérification dans l'entité même à vérifier, ou dans une entité similaire, n'est pas considérée comme un préalable essentiel; pour ceux-ci, on estime que l'expérience en vérification est relativement transférable d'une situation à une autre.

LECTURE DES GRILLES

Dans les pages qui suivent, nous présentons dix grilles, une pour chacun des principaux jugements en vérification. Sur chacune des grilles, on indique la corrélation entre le jugement et les domaines et niveaux de connaissances, d'habiletés et d'expérience requises pour poser ce jugement en toute confiance. Les points en noir confirment l'existence de cette corrélation.

Pour l'un ou l'autre jugement, il se peut qu'on ait estimé que certains domaines de connaissances, d'habiletés ou d'expérience ne s'appliquent pas; dans ces cas, on a simplement laissé les points en blanc.

La structure différente du cadre référentiel sur la dimension « expérience » nous oblige à préciser davantage la lecture des grilles. Pour cette dimension, un seul domaine d'expérience est cité : la vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers. Cependant, il importe de considérer trois aspects de l'expérience acquise en vérification intégrée : le rôle, l'étendue et le contexte. Dans les grilles, le point en noir correspondant à l'aspect « contexte » signifie qu'on estime nécessaire pour le praticien d'avoir acquis une expérience dans le champ d'activité de l'entité à vérifier ou dans un champ similaire.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DU BUREAU OU DE LA FONCTION DE VÉRIFICATION PAR RAPPORT À LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.

...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAIN EXPERIENCE < 2 ANS	EXPERIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPERIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

L'ORIENTATION ET L'OBJET DE CHAQUE MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.



...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAINES EXPÉRIENCE < 2 ANS	EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPÉRIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LE MODÈLE DE VÉRIFICATION À ADOPTER POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILITÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretien	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.

...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAIN EXPERIENCE < 2 ANS	EXPERIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPERIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LES PRINCIPALES VARIABLES ET LES « MOTEURS » DE LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Science du comportement	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.



...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAINE EXPÉRIENCE < 2 ANS	EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPÉRIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LES PRINCIPAUX PARAMÈTRES DE LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Science du comportement	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.

...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAIN EXPIÉRIENCE < 2 ANS	EXPIÉRIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPIÉRIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.



...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAINES EXPÉRIENCE < 2 ANS	EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPÉRIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ DE LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.

...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretien	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.

...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAIN EXPERIENCE < 2 ANS	EXPERIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPERIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LA SÉLECTION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE PROJETS APPROPRIÉ POUR LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.



...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAINES EXPÉRIENCE < 2 ANS	EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPÉRIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

LA PRÉPARATION ET LA COMMUNICATION DE L'OPINION OU DU RAPPORT DE VÉRIFICATION INTÉGRÉE...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Science du comportement	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.

...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAIN EXPERIENCE < 2 ANS	EXPERIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPERIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE EN VÉRIFICATION INTÉGRÉE

JUGEMENT PRINCIPAL : POUR POSER UN JUGEMENT SUR...

L'IMPACT ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA MISSION DE VÉRIFICATION...

LE PRATICIEN DOIT POSSÉDER...

...LES CONNAISSANCES SUIVANTES, ...

DOMAINES	CONNAISSANCE		
	ÉLÉMENTAIRE	PRATIQUE	APPROFONDIE
Gouverne, gestion et reddition de comptes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systèmes et pratiques de gestion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contrôle	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation de vérification du praticien	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Champ d'activité de l'entité à vérifier	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Science du comportement	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplines connexes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 19-21.



...LES HABILÉTÉS SUIVANTES ...

DOMAINES	NIVEAU		
	DE BASE	INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ
Habilités d'ordre professionnel ou technique			
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources ou des deniers	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Évaluation de la performance d'une organisation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recherche et analyse	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurance de la qualité	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités en matière de gestion			
Gestion générale	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de projets	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilités d'ordre général			
Raisonnement analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Raisonnement conceptuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Entregent	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 21-23.



...ET L'EXPÉRIENCE SUIVANTE.

DOMAINE	ASPECT « RÔLE »			ASPECT « ÉTENDUE »			ASPECT « CONTEXTE » RELATIVEMENT AU CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER
	MEMBRE D'ÉQUIPE	CHEF DE PROJET	DIRIGEANT	CERTAINES EXPÉRIENCE < 2 ANS	EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE 2-4 ANS	VASTE EXPÉRIENCE > 5 ANS	
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

* POUR PLUS DE DÉTAILS, VOIR P. 23-24.

CHAPITRE 6

QUESTIONS CONNEXES

INTRODUCTION

Au cours de notre étude, nous nous sommes également penchés sur les deux questions suivantes :

- la mesure dans laquelle les jugements à poser en vérification et les compétences professionnelles requises pour y arriver diffèrent quelque peu pour le vérificateur externe et pour le vérificateur interne
- le rôle du spécialiste en ce qui concerne le jugement en vérification et la compétence professionnelle.

OBSERVATIONS ET DISCUSSION

Compte tenu de la structure des symposiums remue-méninges et de la priorité donnée aux questions concernant le jugement en vérification et la compétence professionnelle, ces rencontres ne nous ont pas vraiment permis d'aborder ni la question du vérificateur externe c. le vérificateur interne ni celle du rôle du praticien comme deux points distincts à l'ordre du jour. Au cours des symposiums cependant, des commentaires sur ces deux questions ont été relevés.

LE VÉRIFICATEUR EXTERNE C. LE VÉRIFICATEUR INTERNE

La stratégie commune adoptée durant les symposiums remue-méninges a consisté à faire participer des vérificateurs tant externes qu'internes aux mêmes sous-groupes. On a pensé que les différences caractéristiques, s'il en existait, auraient été mises en évidence soit dans les délibérations en sous-groupes, soit dans les discussions en plénière. Dans l'ensemble cependant, aucune différence majeure n'a été signalée.

Voici les points et les observations soulevés :

EN CE QUI CONCERNE LES JUGEMENTS EN VÉRIFICATION

En général, on a estimé que les jugements sont essentiellement les mêmes pour ces deux types de prati-

ciens. De plus, autant pour le vérificateur externe que pour le vérificateur interne, ces jugements se situent davantage sur le plan stratégique, même si ces deux praticiens exercent leurs activités dans un environnement de gouverne sensiblement différent : le vérificateur externe a pour clients des instances élues ou nommées, comme les législatures et les conseils d'administration; le vérificateur interne, selon le type d'entreprise qui l'emploie, a pour client le chef de la direction (et parfois le conseil d'administration).

Certains ont relevé que l'environnement de gouverne du vérificateur interne est plus centralisé que celui du vérificateur externe, et c'est peut-être pour cette raison aussi que d'autres participants aux symposiums ont souligné que cet environnement est moins complexe. On a aussi observé qu'en vérification interne, le client exerce habituellement une plus grande influence sur les jugements concernant la sélection des éléments à vérifier et sur l'étendue de la mission, et également que l'étendue de la vérification a tendance à être en général plus restreinte que, par exemple, pour la vérification législative. Les vérificateurs internes ont aussi indiqué qu'une plus grande pression est exercée sur eux (que, par exemple, sur les vérificateurs législatifs) pour montrer l'impact et la valeur ajoutée de leur travail de vérification.

EN CE QUI CONCERNE LES CONNAISSANCES REQUISES

En général, on considère que l'éventail de connaissances requises chez le praticien est sensiblement le même que la vérification soit externe ou interne. Plusieurs personnes observent qu'on s'attend à ce que les vérificateurs internes possèdent une meilleure connaissance de l'entité à vérifier. Compte tenu de la nature de leur rôle, ces derniers auront aussi vraisemblablement tendance à mettre un plus grand accent sur une connaissance en vérification axée sur la conformité aux autorisations. Quant aux vérificateurs externes, on estime qu'ils font plus souvent appel aux services de spécialistes extérieurs.

EN CE QUI CONCERNE LES HABILITÉS REQUISES

Plusieurs participants aux symposiums remue-méninges ont observé que les habiletés requises des vérificateurs internes et celles des vérificateurs externes convergent actuellement. Aucune différence inhérente et significative n'a été relevée.

*EN CE QUI CONCERNE L'EXPÉRIENCE REQUISE EN
VÉRIFICATION*

Le processus général pour choisir la personne qui posera le jugement et pour déterminer l'expérience requise par celle-ci afin d'y arriver est le même qu'il s'agisse d'une vérification interne ou externe.

LE RÔLE DU SPÉCIALISTE

Pour autant que cela concerne le rôle du spécialiste, comme nous l'avons déjà mentionné, les participants ont observé que la contribution du spécialiste se situe vraisemblablement au niveau des jugements qui ont trait aux principales variables constituant le moteur de la vérification (étendue, degré de certitude à offrir et importance relative), aux principaux paramètres (critères de vérification convenables, éléments probants suffisants et adéquats, etc.) et à l'assurance de la qualité.

Pour les grandes organisations de vérification, ces spécialistes peuvent déjà faire partie du personnel permanent (dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la mesure de l'efficacité, etc.). Pour les organisations de plus petite taille, on ferait appel à des spécialistes de l'extérieur, ce qui soulèverait le défi d'avoir à s'assurer que ces experts sont correctement sensibilisés aux politiques et procédés de vérification du bureau ou de l'organisation afin de savoir en quoi et comment leur travail se rapporte à la mission de vérification.

Le défi à relever par le praticien ici consiste à posséder une connaissance suffisante pour superviser, interpréter et utiliser le travail du spécialiste dans le cadre de la mission globale de la vérification.

Ces deux questions sont discutées dans les *Normes relatives aux missions de certification*¹⁴, promulguées par l'ICCA après le lancement de l'étude de la FCVI sur la compétence professionnelle. Au moment de mettre sous presse, l'ICCA prévoyait effectuer d'autres recherches dans ce domaine.

CHAPITRE 7

CONCLUSIONS

CE QUE NOUS MONTRÉ L'ÉTUDE

On peut tirer plusieurs conclusions de la recherche qui a mené à la publication du présent rapport. Les voici énoncées succinctement.

D'abord, les praticiens admettent la nécessité d'avoir des lignes directrices à jour sur la compétence professionnelle en vérification intégrée. Ce qui existe actuellement ne suffit plus; la diversité de la pratique nous oblige à revoir les exigences en matière de compétence. Par ailleurs, ces lignes directrices doivent être suffisamment souples, car elles s'adressent à des praticiens et à des organisations qui exercent leurs activités dans des environnements fort variés.

Une vaste documentation existe en la matière et, de manière générale, elle porte sur une discussion et un examen des connaissances et des habiletés requises chez le praticien. Dans la présente étude, nous avons ajouté la dimension « expérience » comme un autre facteur important à considérer; la compétence professionnelle comporte donc trois dimensions : connaissances, habiletés et expérience.

Il est à la fois possible et utile d'aborder le sujet en cernant les principaux jugements que le praticien doit poser en vérification. Une fois qu'on a obtenu un consensus sur ces principaux jugements, on peut déterminer pour chacun d'eux les connaissances, les habiletés et l'expérience requises pour que le praticien puisse exercer un jugement professionnel en toute confiance.

Enfin, on peut formuler les lignes directrices sur la compétence professionnelle en vérification intégrée sous forme de cadres référentiels basés sur les principaux jugements à poser par les praticiens en vérification.

USAGES POTENTIELS DES RÉSULTATS D'ÉTUDE

Les résultats de cette étude peuvent être utilisés de plusieurs façons. Voici des exemples d'utilisation possible pour les vérificateurs, les organisations et les clients, ainsi que pour ceux qui offrent des services de soutien en matière de perfectionnement professionnel

dans le domaine de la vérification intégrée et des services de certification.

LE VÉRIFICATEUR

Nos propos peuvent servir d'outils aux praticiens pour évaluer leur propre compétence professionnelle en fonction des principaux jugements qu'ils sont appelés à poser ou, selon les circonstances, à soutenir en vérification.

Les praticiens peuvent ensuite utiliser les résultats de cette autoévaluation pour démontrer leur compétence professionnelle relativement à leurs rôles et responsabilités. Par ailleurs, ils peuvent s'en servir pour cerner leurs besoins en perfectionnement professionnel et déterminer les domaines particuliers à améliorer et ce, soit en fonction de leurs responsabilités actuelles ou comme moyen de se positionner pour assumer des responsabilités plus importantes dans leur carrière.

Tout praticien appelé à exercer un jugement professionnel relativement à la conception ou au déploiement des équipes de vérification dans le cadre de missions particulières trouvera dans cet ouvrage des conseils pratiques.

L'ORGANISATION DE VÉRIFICATION

Nos propos s'adressent également aux organisations de vérification. À titre d'exemple, les outils peuvent servir de guide dans les discussions sur plusieurs questions clés. Quelle est la nature des principaux jugements en vérification qu'il faut poser au sein de l'organisation ? Dans l'organisation, qui porte ces divers jugements ? Dans quelle mesure cela est-il approprié, compte tenu de l'orientation de la direction de l'organisation ? Les personnes qui posent ces jugements possèdent-elles la compétence requise ?

Les résultats de ces discussions aident l'organisation de vérification à cerner les besoins en perfectionnement professionnel et à concevoir des stratégies pour répondre à ces besoins (p. ex., éducation, formation et affectations). On peut également les utiliser pour la planification des carrières et de la relève.

De plus, nos propos peuvent aider l'organisation de vérification à cerner les domaines d'expertise qu'elle doit établir et développer, ou à décider quand il convient de faire appel à des spécialistes de l'extérieur.

CLIENTS

Tout comme les résultats de l'étude servent de base aux praticiens et aux organisations de vérification pour démontrer leur compétence professionnelle, ils permettent aussi aux clients d'obtenir une certaine assurance quant à la qualité des services et produits qu'ils reçoivent.

FOURNISSEURS DE SOUTIEN EN MATIÈRE DE PERFECTIONNEMENT

Les concepts et les cadres référentiels présentés dans ce rapport peuvent servir de points de référence à ceux qui offrent des produits et des services de perfectionnement aux praticiens en vérification intégrée et ce, en ce qui concerne les programmes d'études, les plans de cours ainsi que la conception et la mise sur pied de cours.

* * * * *

Les résultats de cette recherche ajoutent à notre compréhension de la compétence professionnelle en vérification intégrée. Comme pour le document publié en 1984, le présent rapport se veut un document « vivant », que l'on modifiera et élargira selon les besoins.

ANNEXE A

HISTORIQUE DU PROJET DE RECHERCHE

INTRODUCTION

La genèse du projet de recherche se trouve dans les résultats de la seconde revue quinquennale de la FCVI effectuée par son conseil d'administration au début des années 1990.

Cette revue a permis de cerner plusieurs domaines demandant une étude plus poussée, dont la nécessité de procurer un soutien aux praticiens de la vérification intégrée. Une fois la revue terminée, on a dressé un plan stratégique pour guider le travail de la FCVI au cours des trois années suivantes. Approuvé par le conseil d'administration de la FCVI, ce plan comportait plusieurs initiatives touchant l'orientation stratégique visant à « appuyer les praticiens de la vérification intégrée ».

Le premier travail consistait à consolider l'ensemble des connaissances en vérification intégrée, réunissant ainsi près de deux décennies de réflexion et de pratique. Le deuxième travail portait sur la nécessité de mettre à jour, de réviser et d'élargir le programme et les activités de perfectionnement de la FCVI afin de tenir compte de cette consolidation de l'ensemble des connaissances. Enfin, le troisième travail concernait la nécessité d'examiner la question de la compétence professionnelle en vérification intégrée. On reconnaissait l'étroite corrélation entre ces trois initiatives.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il y a dix ans la FCVI avait déjà abordé un aspect de la compétence professionnelle lors de la publication de son document intitulé *Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées*. On estimait que le travail de recherche à entreprendre dans le domaine des compétences professionnelles s'appuierait sur cette première publication.

DÉVELOPPEMENTS

ABOUTISSANT AU PROJET SUR LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

PREMIÈRES CONSULTATIONS

Comme travail préparatoire au projet sur la compétence professionnelle, et compte tenu du projet mené en parallèle sur la consolidation de l'ensemble des connaissances accumulées en vérification intégrée, on a franchi certaines étapes exploratoires.

Ces étapes avaient pour objet d'obtenir le point de vue des praticiens sur les aspects suivants : l'étendue du projet, les facteurs et les décisions devant influencer son objet, les propositions et les questions à aborder et enfin la façon de procéder.

Le processus a débuté par une réunion avec les chefs de file en vérification intégrée œuvrant dans les bureaux de vérification législative fédéral et provinciaux. Lors de cette rencontre, les participants ont signalé les problèmes avec lesquels leurs organisations devaient composer, problèmes aggravés par le fait qu'on n'avait pas encore défini clairement la compétence professionnelle du praticien en vérification intégrée. Plusieurs observations et questions ont découlé de cette discussion, notamment :

- la récente remise en cause par le public des compétences du praticien de la vérification intégrée
- la nécessité d'élargir l'étendue de la vérification au-delà des domaines traditionnels afin de donner une valeur ajoutée et un soutien aux priorités des gouvernements, et l'impact qu'aura ce virage sur les connaissances et les habiletés requises chez le praticien
- le virage anticipé vers l'attestation des déclarations de la direction, et la conviction que cela mettra davantage l'accent sur la preuve de la compétence professionnelle
- l'augmentation du nombre de membres du personnel ayant une formation autre qu'en comptabilité ou en vérification, et la nécessité de définir les connaissances et les habiletés que doivent posséder ces individus
- une meilleure connaissance de la vérification intégrée chez les entités à vérifier, occasionnant ainsi une augmentation de la demande pour des vérifications et la création d'attentes plus élevées

- la restriction des budgets de formation en raison des contraintes financières, et le désir d'utiliser avec sagesse les fonds disponibles.

À la lumière de ces développements, le groupe de vérificateurs législatifs a estimé nécessaire de mettre à jour le document de 1984 sur les compétences requises du praticien et de tenir compte de cette mise à jour dans toute activité de formation et de perfectionnement de la FCVI. Pour démontrer leur compétence en vérification intégrée, les praticiens devaient, selon ce groupe, pouvoir s'appuyer sur des normes ainsi que sur un ensemble de connaissances bien définies. Par ailleurs, les bureaux de vérification législative ont indiqué qu'il leur fallait un ensemble de connaissances bien articulées pour les guider dans leurs efforts d'assurer la formation de leur personnel et pour les aider à élaborer des plans de carrière appropriés.

En 1993, dans le cadre du congrès national de la FCVI, Larry Meyers (alors sous-vérificateur général du Canada) a insisté sur cette problématique. Dans son allocution, il a mentionné la tendance émergente d'obtenir un consensus sur le travail à accomplir et a déclaré que le temps était venu de passer à l'action.

« [...] rien n'a été fait parce que c'est difficile, et parce que nous n'avions ni le consensus ni la volonté nécessaires. Cependant, nous possédons aujourd'hui une plus grande expérience [...] Il nous faut passer à l'action! »

DÉCISIONS CLÉS SERVANT DE FONDEMENTS

Comme étape suivante, la FCVI a organisé un symposium remue-méninges; cette fois-ci, elle réunissait des représentants d'un éventail plus large de praticiens en vérification intégrée, dont des vérificateurs législatifs, des vérificateurs internes ainsi que des experts-comptables et conseillers en gestion. Ce symposium avait pour but d'obtenir des conseils sur les objectifs du projet de recherche, sur son étendue et sur la façon de procéder.

Les délibérations de ce symposium nous ont permis de dégager les principaux éléments du plan de recherche. Les décisions clés prises initialement ont servi de fondements au projet de recherche.

DÉFINITION DE LA VÉRIFICATION

Premièrement, on a décidé d'adopter la définition suivante de la vérification :

La vérification renforce les liens de responsabilité qui découlent de l'obligation de rendre compte. C'est une évaluation des systèmes et pratiques de gestion, ou une évaluation des déclarations de la direction en matière de performance qui permet de déterminer la fidélité de l'information communiquée, ou encore une évaluation de la performance globale. L'évaluation doit être indépendante, objective, fondée sur des critères et destinée à l'instance gouvernante ou à tout autre intervenant investi de responsabilités semblables.

FOCALISATION SUR LES PRINCIPAUX JUGEMENTS EN VÉRIFICATION

Deuxièmement, on a décidé de se concentrer en priorité sur les principaux jugements que le praticien est appelé à poser dans le cadre de la vérification intégrée. Ce point de départ nous permettait d'adopter une approche de recherche axée sur les résultats et de fonctionner avec une base commune, laquelle était jugée nécessaire en raison des variations importantes dans la taille et la structure des organisations de vérification.

ÉLARGISSEMENT DE L'ÉTENDUE DE LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Troisièmement, on a décidé de ne pas limiter la recherche à la question des « connaissances ». Il a été jugé important de se pencher sur les « habiletés » et sur l'« expérience », deux dimensions qui, avec les connaissances, constituent la notion de « compétence professionnelle ». De ces trois dimensions, c'est l'« expérience » qui est perçue comme l'innovation du présent rapport de recherche.

BESOIN DE FLEXIBILITÉ

Quatrièmement, on a décidé d'aborder la question de la compétence professionnelle de manière à faciliter l'utilisation des résultats dans une variété de contextes professionnels.

Un vaste éventail de praticiens participent à la pratique de la vérification intégrée (p. ex., les vérificateurs législatifs, les vérificateurs internes, les professionnels œuvrant dans les cabinets d'experts-comptables offrant des services de vérification interne et externe). Les orga-

nisations de vérification auxquelles appartiennent ces praticiens varient par leur taille et leur structure hiérarchique. À titre d'exemple, les grands cabinets privés comptent des milliers de professionnels; le nombre de ces derniers dans les bureaux de vérification législative varie entre plusieurs centaines et moins d'une vingtaine; et les fonctions de vérification interne peuvent disposer d'un nombre se situant entre plusieurs douzaines de professionnels à seulement quelques individus.

Qui plus est, les praticiens exerçant à différents niveaux hiérarchiques au sein de leur organisation peuvent être appelés à poser des jugements qui eux-mêmes sont d'une nature différente. Cela s'explique parfois par des facteurs comme la taille de l'organisation de vérification, sa culture de gestion et la capacité professionnelle de ses praticiens.

Les praticiens peuvent aussi travailler selon des modèles de vérification différents (c.-à-d. le modèle axé sur la vérification des systèmes et des pratiques de gestion, le modèle axé sur l'attestation des déclarations de la direction sur la performance, ou le modèle axé sur la vérification de la performance, ou encore un modèle hybride basé sur ceux-ci).

La vérification intégrée peut s'exercer dans le contexte de la vérification interne ou dans celui de la vérification externe, et ainsi de suite.

On a donc estimé que le projet de recherche devrait tenir compte de toutes ces différences et qu'il faudrait articuler ses résultats de façon à permettre leur utilisation dans les divers contextes professionnels décrits précédemment.

MISE À L'ESSAI DE CERTAINES DES PROPOSITIONS DE BASE

En 1994, dans le cadre du congrès national de la FCVI, on a organisé une séance consacrée à ce projet de recherche. Celle-ci a eu lieu après la tenue du symposium remue-ménages et après qu'on ait pris les décisions initiales sur lesquelles fonder le projet de recherche. L'objet consistait à obtenir le point de vue d'un nombre encore plus élevé de praticiens et de débattre un certain nombre des propositions clés touchant la compétence professionnelle. Le débat a été suivi par un questionnaire; dans celui-ci, on invitait les participants à voter sur les principales propositions et à donner leurs commentaires. Les questions, au nombre de 122, ont été analysées et utilisées dans les recherches.

Voici les deux propositions qui ont retenu le plus l'attention et le consensus des participants :

- tout praticien en vérification intégrée doit pouvoir démontrer qu'il possède une compétence minimale (peu importe l'éducation reçue ou l'expérience acquise)
- il est nécessaire et possible de déterminer et de mesurer les connaissances et l'expérience requises.

Les congressistes ont aussi appuyé la proposition que ces exigences envers le praticien en matière de compétence professionnelle devraient être définies en termes de responsabilités et de jugements à poser en vérification.

LE PROJET DE RECHERCHE SUR LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Les résultats de ces initiatives exploratoires ont constitué la base de l'élaboration du mandat du projet de recherche qui a été approuvé par le comité de recherche de la FCVI.

Le mandat consistait à cerner les principaux jugements à poser en vérification intégrée et ensuite à déterminer les connaissances, les habiletés et l'expérience requises chez le praticien pour être en mesure de poser ces jugements. Il s'agissait aussi de déterminer si les jugements à poser en vérification intégrée et si la compétence professionnelle requise pour y arriver sont les mêmes pour le vérificateur externe et pour le vérificateur interne, et de définir le rôle du spécialiste dans tout cela.

L'approche adoptée pour mener à bien cette étude a comporté deux volets : d'une part, un examen de la documentation et des travaux effectués par d'autres, et d'autre part, la tenue d'une série de séances remue-ménages avec des praticiens issus des principaux secteurs de la pratique de la vérification intégrée.

EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

Au premier stade du projet de recherche, nous avons mené une étude approfondie de toute documentation pertinente.

La méthodologie adoptée pour exécuter cet examen a comporté plusieurs étapes. Une recherche sur support électronique a permis de repérer toute la documentation publiée dans ce domaine. Plusieurs discussions ont été engagées avec des individus et des groupes possédant des connaissances et une expérience en vérifi-

cation intégrée ou dans la définition de la compétence professionnelle. On a mené des consultations pour obtenir des pistes sur la documentation existante et ce, tant sur des ouvrages publiés que sur des écrits non publiés mais accessibles au public.

Ces étapes nous ont permis de dresser une bibliographie initiale d'une cinquantaine de documents que nous avons ensuite examinés. Les éléments clés relevés et analysés ont ensuite fait l'objet d'un document de discussion. Celui-ci est devenu à toutes fins utiles un document « vivant » que nous avons mis à jour périodiquement tout au long du projet de recherche.

SYMPOSIUMS REMUE-MÉNINGES

Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche et de la complexité du sujet à traiter, les symposiums remue-méninges sont devenus la principale composante de l'approche de recherche adoptée. (À l'annexe B, on décrit le déroulement d'une séance remue-méninges type.)

Au total, nous avons tenu huit séances remue-méninges, auxquelles ont participé quelque quatre-vingts professionnels chefs de file en vérification intégrée, dont des vérificateurs législatifs, des vérificateurs internes, des experts-comptables et des universitaires. Dans presque tous les cas, les groupes ont représenté tous les secteurs de la pratique. La composition de ces groupes a contribué à l'obtention de discussions animées; même si la majorité des participants partageaient essentiellement une connaissance et une expérience commune en vérification intégrée, chacun a abordé les questions de recherche en fonction de son propre bagage : son mandat de vérification, sa perspective organisationnelle, ses responsabilités et son niveau d'expérience.

Les séances remue-méninges se sont échelonnées sur plusieurs mois, à divers endroits au pays. Durant les semaines séparant la tenue de ces séances, nous avons pu retravailler le document de discussion, les cadres référentiels et le déroulement des séances en fonction des commentaires et des conseils reçus lors des séances précédentes. Ainsi, les travaux d'un groupe s'appuyaient sur les délibérations du groupe précédent.

Au premier symposium, les participants se sont penchés sur les questions préliminaires à trancher pour répondre aux deux objectifs de la recherche, soit de déterminer les principaux jugements à poser en vérification intégrée et de définir les compétences requises pour

y arriver. Les travaux de ce premier symposium ont donc servi de base aux délibérations du deuxième groupe de participants qui se sont penchés toujours sur ces deux mêmes objectifs de recherche. Le processus adopté, consistant à tenir des délibérations, à retravailler les documents de discussion et à tenir d'autres délibérations, a permis à l'équipe de recherche de présenter aux participants de chaque nouveau symposium un document de discussion plus complet et des cadres référentiels plus précis.

RÉDACTION DU RAPPORT

La dernière étape du processus de recherche a consisté à rédiger le rapport qui réunit les résultats de l'examen de la documentation, les délibérations des symposiums remue-méninges et les consultations connexes. On a présenté pour discussion l'ébauche du rapport à un vaste éventail de personnes qui ont contribué au projet, et on y a apporté les révisions appropriées.

ANNEXE B

DESCRIPTION D'UNE SÉANCE REMUE- MÉNINGES TYPE

Une séance remue-méninges type s'échelonne sur une journée et implique la participation de huit à douze personnes et de deux animateurs.

La séance comporte plusieurs étapes.

En plénière, on présente d'abord aux participants un survol du projet : les fondements et les objectifs du projet; un résumé des propositions et des postulats clés; une explication des principales questions à trancher et de l'approche à adopter; et, une revue de l'état d'avancement des travaux et des résultats obtenus jusqu'à ce jour.

Toujours en plénière, on invite ensuite les participants à discuter du cadre référentiel sur les principaux jugements. Plus tard dans la journée, ces jugements serviront de fondements à un examen des compétences professionnelles requises pour poser chacun de ces jugements. Dans presque tous les symposiums, les discussions sur ces jugements portent sur toute une gamme de questions au fur et à mesure que les participants explorent les points de vue des uns et des autres, ainsi que le cadre référentiel fourni.

Après cette étape, on présente un aperçu du concept de « compétence professionnelle », soit les connaissances, les habiletés et l'expérience requises. Habituellement, cela incite les participants à une discussion générale.

C'est à ce stade-ci du symposium qu'on divise les participants en sous-groupes pour qu'ils discutent et établissent une corrélation entre les principaux jugements à poser et les connaissances, les habiletés et l'expérience requises pour y arriver.

Après leurs délibérations, les sous-groupes reviennent en plénière pour présenter leurs résultats et en discuter davantage.

Les deux dernières étapes occupent la majeure partie de la journée. Nous avons eu rarement le temps de discuter des questions de recherche auxiliaires : la mesure dans laquelle les jugements à poser en vérifica-

tion et les compétences professionnelles requises pour y arriver ne sont pas les mêmes pour le vérificateur externe et pour le vérificateur interne; et le rôle du spécialiste en ce qui concerne ces jugements et la compétence professionnelle. Cependant, il est arrivé fréquemment que certains aspects de ces deux questions aient été soulevés dans les discussions générales. Qui plus est, ces symposiums et les divers sous-groupes ont été composés à la fois de vérificateurs externes et de vérificateurs internes. Par conséquent, s'il existait des différences inhérentes, elles auraient été mises en évidence dans les exposés des sous-groupes ainsi que dans les discussions subséquentes en plénière.

Enfin, au sujet des quatre cadres référentiels étudiés – Principaux jugements en vérification, Connaissances requises, Habiletés requises et Expérience requise – les participants sont aussi invités à se pencher sur les trois questions suivantes :

- A-t-on omis un élément crucial ?
- A-t-on inclus un élément qui ne devrait pas figurer dans le cadre référentiel ?
- En ce qui concerne les éléments inclus dans le cadre référentiel, et ceux qui devraient y figurer, quelle(s) autre(s) amélioration(s) doit-on y apporter ?

En se basant sur les réponses à ces questions et sur les discussions tenues au cours de la journée, on retravaille les cadres référentiels et le document de discussion qui serviront de fondements aux participants de la prochaine séance remue-méninges.

ANNEXE C

SOMMAIRE DES CONNAISSANCES, DES HABILITÉS ET DE L'EXPÉRIENCE REQUISES

Au chapitre 5, on présente dix grilles qui relient individuellement les dix principaux jugements aux connaissances, aux habiletés et à l'expérience que le praticien de la vérification se doit de posséder pour poser ces jugements.

Nous reprenons ici cette même information mais nous la reformulons de sorte à présenter au lecteur intéressé un survol distinct de chacune de ces trois dimensions de la compétence professionnelle.

CONNAISSANCES REQUISES

Le tableau 1 montre l'étendue ou le niveau de connaissances jugé nécessaire chez le praticien dans chaque domaine afin qu'il puisse poser chacun des dix jugements principaux en vérification. Voici l'échelle utilisée :

- 1 = connaissance élémentaire
- 2 = connaissance pratique
- 3 = connaissance approfondie

Une case ombragée signifie qu'une connaissance dans ce domaine n'est pas nécessaire pour poser le jugement en question.

Comme on le constate en parcourant le tableau 1, plusieurs domaines de connaissances entrent en ligne de compte pour chacun des jugements. Cependant, le niveau de connaissance requis varie selon le jugement à poser.

Les domaines suivants nécessitent toujours une connaissance de niveau plus élevé :

- gouverne, gestion et reddition de comptes
- vérification intégrée
- organisation de vérification du praticien
- champ d'activité de l'entité à vérifier.

Il importe aussi de mentionner les deux tendances suivantes.

- Pour la vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière, une connaissance élémentaire est nécessaire pour poser les jugements ayant trait au positionnement de la fonction de vérification ou à l'exécution d'une mission de vérification.
- On ne requiert pas des connaissances en gestion de projets pour tous les jugements à poser en vérification. La gestion de projets constitue une partie importante de toute vérification, et il importe d'avoir une bonne connaissance pratique des principes, des pratiques, etc., connexes lorsqu'on formule des jugements sur la sélection et la mise en œuvre d'un système de gestion de projets lors de la vérification, ainsi que sur l'assurance de la qualité. Pour plusieurs autres jugements, on requiert du praticien qu'il possède une connaissance élémentaire dans ce domaine.

HABILITÉS REQUISES

Le tableau 2 donne un survol des habiletés requises relativement aux dix jugements à poser en vérification. Comme pour le tableau sur les connaissances requises, on utilise l'échelle d'évaluation suivante :

- 1 = niveau de base
- 2 = niveau intermédiaire
- 3 = niveau avancé.

Aussi, comme pour les connaissances requises, la plupart des catégories entrent en jeu pour chacun des dix jugements; la différence se situe au niveau de l'étendue des habiletés nécessaires pour soutenir chacun des jugements.

Lorsque les domaines d'habiletés sont similaires aux catégories de connaissances correspondantes, le niveau d'habileté requis n'est jamais plus élevé que le niveau de connaissance requis.

Les domaines suivants nécessitent un niveau d'habileté toujours plus élevé :

- vérification intégrée
- évaluation de la performance d'une organisation
- raisonnement analytique et conceptuel
- communication et entrent.

EXPÉRIENCE REQUISE

On met l'accent ici est mis sur l'expérience acquise en vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et deniers (c.-à-d. la vérification intégrée). Cela ne signifie aucunement qu'une expérience dans d'autres types de vérification, ou dans d'autres contextes, ne peut pas assister le praticien dans sa formulation des jugements à poser en vérification intégrée. Par contre, cela veut dire qu'une expérience en vérification intégrée est *nécessaire* comme base pour poser ces jugements, compte tenu que la nature de l'expérience acquise en vérification intégrée peut varier selon le jugement dont il s'agit.

Le tableau 3 présente un survol des aspects « rôle », « étendue » et « contexte » de l'expérience requise relativement aux dix jugements à poser en vérification.

Les jugements portant sur le positionnement ou l'orientation de la fonction de vérification intégrée ou de la mission particulière reviennent au praticien qui assume le rôle de « dirigeant » (désigné comme D dans le tableau 3), tandis que les jugements portant sur la planification, l'exécution et la communication des résultats de la mission reviennent au praticien qui assume le rôle de « chef de projet » (désigné comme C). Dans tous les cas, on exige un niveau d'expérience variant entre ce que l'on qualifie d'expérience significative (de 2 à 4 ans) et de vaste expérience (5 ans ou plus). En attribuant les différents jugements au rôle de dirigeant ou de chef de projet, les personnes consultées ont toujours tenu à préciser l'important rôle de soutien que jouent les membres de l'équipe et, le cas échéant, les spécialistes quant aux jugements à poser en vérification.

Dans l'aspect « contexte », on indique qu'il est nécessaire qu'une partie de l'expérience pour certains jugements ait été acquise dans la vérification d'entités exerçant leurs activités dans le même domaine ou dans un domaine similaire. Une telle expérience de vérification est importante parce qu'elle sert de fondements aux jugements à poser relativement au positionnement de la fonction de vérification intégrée et à la planification, à l'exécution et à la communication des résultats d'une mission particulière. La nécessité de posséder une expérience dans la vérification de la même entité ou d'une entité similaire n'est pas essentielle par contre pour les autres jugements à poser; pour ces derniers, on estime que l'expérience en vérification peut plus facilement se transférer d'une situation à une autre.

TABEAU 1 : ÉTENDUE DES CONNAISSANCES REQUISES POUR CHAQUE JUGEMENT À POSER EN VÉRIFICATION

Jugements Domaines de connaissances	Positionnement stratégique par rapport à la vérification intégrée	Orientation et objet de chaque mission de vérification intégrée	Modèle de vérification à adopter pour la mission de vérification	Principales variables et « moteurs » de la mission de vérification	Principaux paramètres de la mission de vérification	Stratégie de communication pour la vérification	Assurance de la qualité de la mission de vérification	Sélection et mise en œuvre d'un système de gestion de projets pour la vérification	Préparation et communication de l'opinion ou du rapport de vérification	Impact et valeur ajoutée de la mission de vérification
Gouverne, gestion et reddition de comptes	3	2	2	2	2	2	3		3	2
Performance	2	2	2	2	3	1	3	1	3	2
Systèmes et pratiques de gestion	2	2	2	2	3	1	3	1	3	2
Contrôle	2	2	2	2	3	1	3	1	3	2
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Vérification axée sur la conformité aux autorisations et sur l'information financière	1	1	1	1	1					
Organisation de vérification du praticien	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1
Champ d'activité de l'entité à vérifier	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2
Science du comportement	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2
Disciplines connexes	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
Recherche et analyse	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
Gestion de projets	1	1				1	2	2	1	1
Assurance de la qualité	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2

CONNAISSANCE ÉLÉMENTAIRE 2 = CONNAISSANCE PRATIQUE 3 = CONNAISSANCE APPROFONDIE

CASE OMBRAGÉE = SANS OBJET

TABEAU 2 : ÉTENDUE DES HABILÉTÉS REQUISES POUR CHAQUE JUGEMENT À POSER EN VÉRIFICATION

Jugements Domaines d'habiletés	Positionnement stratégique par rapport à la vérification intégrée	Orientation et objet de chaque mission de vérification intégrée	Modèle de vérification à adopter pour la mission de vérification	Principales variables et « moteurs » de la mission de vérification	Principaux paramètres de la mission de vérification	Stratégie de communication pour la vérification	Assurance de la qualité de la mission de vérification	Sélection et mise en œuvre d'un système de gestion de projets pour la vérification	Préparation et communication de l'opinion ou du rapport de vérification	Impact et valeur ajoutée de la mission de vérification
Habilités d'ordre professionnel ou technique										
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2
Évaluation de la performance de l'organisation	2	2	2	2	2		3		2	2
Recherche et analyse	1	1	1	2	2		2		2	2
Assurance de la qualité	1	1	2	1	2		3	2	2	2
Habilités en matière de gestion										
Gestion générale	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Gestion de projets	1	1				1	1	2	1	1
Habilités d'ordre général										
Raisonnement analytique	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
Raisonnement conceptuel	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
Communication	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Entregent	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2

NIVEAU DE BASE 2 = NIVEAU INTERMÉDIAIRE 3 = NIVEAU AVANCÉ

CASE OMBRAGÉE = SANS OBJET

TABLEAU 3 : EXPÉRIENCE REQUISE POUR CHAQUE JUGEMENT À POSER EN VÉRIFICATION, SELON LES ASPECTS « RÔLE », « ÉTENDUE » ET « CONTEXTE »

Jugements Domaine d'expérience	Aspects	Positionnement stratégique par rapport à la vérification intégrée	Orientation et objet de chaque mission de vérification intégrée	Modèle de vérification à adopter pour la mission de vérification	Principales variables et « moteurs » de la mission de vérification	Principaux paramètres de la mission de vérification	Stratégie de communication pour la vérification	Assurance de la qualité de la mission de vérification	Sélection et mise en œuvre d'un système de gestion de projets pour la vérification	Préparation et communication de l'opinion ou du rapport de vérification	Impact et valeur ajoutée de la mission de vérification
Vérification axée sur la gestion économique, efficiente et efficace des ressources et des deniers	Rôle	D	D	D	C	C	C	C	C	C	D
	Étendue	≥5	2-4	2-4	≥5	≥5	2-4	≥5	2-4	≥5	≥5
	Contexte	CA	CA		CA	CA				CA	

*D = DIRIGEANT C = CHEF DE PROJET 2-4 = EXPÉRIENCE SIGNIFICATIVE, 2 À 4 ANS ≥5 = VASTE EXPÉRIENCE, 5 ANS OU PLUS
CA = CHAMP D'ACTIVITÉ DE L'ENTITÉ À VÉRIFIER CASE OMBRAGÉE = GÉNÉRAL*

ANNEXE D

INITIATIVES CONNEXES CONCERNANT LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

Depuis quelques années, la question de la compétence professionnelle du vérificateur retient de plus en plus l'attention et ce, au fur et à mesure que l'environnement de gestion dans lequel le vérificateur est appelé à travailler se transforme et que la profession de vérification elle-même évolue.

Cette annexe décrit une grande variété d'initiatives lancées par la FCVI et par bien d'autres organisations pour examiner les questions liées à la compétence professionnelle – selon le point de vue du comptable ou du vérificateur, mais aussi dans d'autres contextes.

INITIATIVES LANCÉES PAR LA FCVI

En 1984, la FCVI publie un document intitulé, *Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées*. À cette époque, la vérification intégrée est encore considérée comme un art ou une science très jeunes. Néanmoins, les décideurs ainsi que les vérificateurs admettent la nécessité de commencer à développer une documentation sur le genre de connaissances que doivent posséder les praticiens en vérification intégrée, ainsi que toute autre personne participant à ces travaux.

Le document vise à répondre à la question : *Quelles connaissances une personne doit-elle posséder pour être qualifiée de praticien en vérification intégrée ?* L'ouvrage met l'accent sur les connaissances et n'aborde pas spécifiquement les autres dimensions comme les habiletés, l'expérience et les aptitudes. L'objet du document consiste à aider les praticiens actuels et éventuels en vérification intégrée à définir leurs besoins et à planifier leurs programmes en matière de perfectionnement professionnel. Se voulant la première étape d'un processus d'articulation de cet ensemble de connaissances, le guide tient compte du fait qu'avec l'évolution

de la pratique de la vérification intégrée, les compétences connexes requises évolueront elles aussi.

En 1987, la Fondation publie le rapport de recherche intitulé *La communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public*. Ce rapport trace les grandes lignes d'une approche selon laquelle les dirigeants communiquent l'information sur l'efficacité de l'organisation sous forme de déclarations de la direction et ce, afin d'aider l'instance gouvernante à se faire une opinion sur la performance de l'organisation. Cette approche est possible, précise-t-on dans le rapport, seulement s'il existe un système de contrôle et de vérification, dont un aspect fondamental consiste à obtenir une déclaration de fiabilité pour appuyer ces déclarations de la direction sur l'efficacité. Le Groupe indépendant chargé de cette étude invite alors les vérificateurs à investir dans leur propre perfectionnement sur ces questions et à participer à l'élaboration – tant théorique que pratique – des concepts de comptabilité et de vérification nécessaires en matière de performance pour soutenir une telle approche. On vient alors de monter la barre de la compétence professionnelle requise !

En 1991, la FCVI publie le rapport de recherche intitulé *Le Rapport de vérification intégrée. Concepts, questions et pratiques*. Cette publication vise à aider le praticien ainsi que le client à clarifier les choix à poser – et leurs implications à poser – lorsqu'ils discutent des vérifications à effectuer. On y explore les questions de certification et d'importance relative et on offre des conseils et des recommandations au praticien pour qu'il aborde ces questions de façon explicite et claire dans le rapport de vérification intégrée. La barre de la compétence professionnelle vient d'être relevée d'un autre cran !

En 1996, la Fondation publie l'ouvrage intitulé *Reddition de comptes, rapport sur la performance et vérification intégrée. Une vue d'ensemble*. Ce manuel est le fruit d'un grand projet de recherche entrepris par la FCVI pour mettre à jour et pour consolider l'ensemble de connaissances que l'on peut associer avec la pratique actuelle de la vérification intégrée. Ce manuel fournit donc des fondements solides, nécessaires pour jeter les bases de la recherche actuelle de la FCVI sur la compétence professionnelle.

Au cours de l'exercice 1996-1997, la FCVI entreprend la refonte totale de son programme et de ses activités de formation et de perfectionnement. L'objet de ce travail est d'établir un programme complet et intégré de formation destiné aux praticiens, programme qui s'appuie sur l'ensemble des connaissances décrites dans le

manuel de 1996. Ces travaux tiennent compte des résultats de l'étude sur la compétence professionnelle.

INITIATIVES PROVENANT D'AUTRES SOURCES

Le principe directeur adopté pour ce projet de recherche consiste à utiliser, si possible, le travail mené par d'autres ou à s'en servir comme base. Le projet débute donc par un examen approfondi de la documentation publiée sur la compétence professionnelle et, lorsque cela était adéquat, d'une sélection d'ouvrages non publiés.

Plusieurs organismes professionnels et certaines organisations de vérification – au Canada et à l'étranger – ont effectué des travaux importants dans ce domaine. Voici une brève description du thème, des réflexions et des résultats de quelques-unes de ces initiatives.

ORGANISMES PROFESSIONNELS DE COMPTABILITÉ ET DE VÉRIFICATION

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS (ICCA)

Depuis de nombreuses années, l'ICCA aborde la question de la compétence professionnelle selon différents points de vue et dans plusieurs contextes.

Constamment considéré comme une question d'importance cruciale, le sujet retient l'attention dans des initiatives fondamentales, comme le rapport de 1986 du Comité des stratégies à long terme de l'ICCA intitulé *Le défi du changement* et le rapport précurseur de 1996 du *Groupe de travail pancanadien sur la vision de la profession*. À titre d'exemple, dans le rapport sur la *Vision*, on présente la question des connaissances et des compétences comme l'un des huit axes stratégiques essentiels à l'accomplissement de la mission et à la réalisation de la vision énoncée dans ce document et sur lesquels il faut focaliser les efforts¹⁵.

Les *Normes de vérification de l'optimisation des ressources* de 1988 et les *Normes relatives aux missions de certification* de 1997 traitent explicitement, elles aussi, de la compétence professionnelle. Dans les normes de 1997, on stipule que :

« Le praticien et les autres personnes qui participent à la mission de certification doivent avoir une compétence professionnelle adéquate à l'exécution de ce type de mission¹⁶. »

Les normes de certification traitent aussi des défis soulevés par la question des compétences professionnelles pour le praticien, lorsque celui-ci a recours à des spécialistes pendant une mission.

Parmi les autres travaux connexes utilisés, citons le rapport de 1981 intitulé *Report of the Committee to Study Specialization in the Canadian Chartered Accountancy Profession* (publié en anglais seulement), le rapport de recherche de 1995 intitulé *Le jugement professionnel en vérification*, et le projet de recherche sur la *Prise de renseignements comme source d'éléments probants*¹⁷. De plus, le *Programme en vue de l'admission au sein de la profession de comptable agréé* de l'ICCA constitue une source utile de références. Bien qu'il ne se limite pas à la vérification intégrée, le *Programme* présente un ensemble d'idées sur les connaissances des concepts et techniques de vérification, et sur les habiletés de base connexes; cette ensemble s'est avéré particulièrement utile pour la présente étude sur la compétence professionnelle.

On peut aussi s'attendre à ce que le travail du *Groupe de travail sur les services de certification* (travail en cours au moment de mettre sous presse) ait des implications sur les compétences professionnelles. Ce groupe de travail de l'ICCA collabore, entre autres, avec l'American Institute of CPAs sur plusieurs projets de certification, dont la mesure de la performance, l'évaluation du risque et le commerce électronique. Tous ces projets comportent d'importantes considérations sur la compétence professionnelle.

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (AICPA)

Le comité spécial de l'AICPA sur les services de certification s'est vu attribuer le mandat d'analyser l'état, tant actuel que futur, de la fonction de vérification ou de certification ainsi que les tendances qui la façonnent, et d'en faire rapport. En 1997, après deux années de recherches, il publie son rapport sur support électronique.

Un aspect du travail de ce comité porte sur le domaine des compétences, c'est-à-dire sur les connaissances et les habiletés nécessaires aujourd'hui à la prestation des services de certification, ainsi que sur les compétences qui seront requises à l'avenir.

15 ICCA, *RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL PANCANADIEN SUR LA VISION DE LA PROFESSION*, TORONTO, ICCA, FÉVRIER 1996, p. 27-29.

16 *MANUEL DE L'ICCA*, PARA. 5025.28

17 AU MOMENT DE METTRE LE PRÉSENT RAPPORT SOUS PRESSE, CE PROJET N'AVAIT PAS ENCORE ÉTÉ TERMINÉ.

Le travail du sous-comité chargé d'examiner cette question s'appuie sur le travail considérable accompli par les cabinets de CPA pour cerner les compétences, sur les discussions supplémentaires tenues avec les professionnels en ressources humaines de ces cabinets et sur les résultats de l'étude de 1993 intitulée *Competency-based Standards for Professional Accountants in Australia and New Zealand*, soit « les normes basées sur les compétences professionnelles à l'intention des experts-comptables en Australie et en Nouvelle-Zélande ». (On discute de cette étude plus loin.)

Dans son rapport, le comité de l'AICPA relève dix-neuf domaines de compétences (soit, une combinaison d'habiletés et de connaissances) pertinents à la prestation de services de certification aujourd'hui, et quinze autres domaines qui devront être requis à l'avenir. Il en conclut qu'il existe vingt et un domaines de compétences dans lesquels le certificateur doit avoir acquis une bonne expertise lorsqu'il a affaire avec ce que l'on caractérise dans le rapport de l'AICPA comme d'« évolution des services de vérification ou d'attestation ». Il s'agit des domaines suivants :

- normes de vérification
- normes comptables
- esprit d'analyse
- consultation en administration
- connaissance des affaires
- communications
- aptitudes intellectuelles
- commercialisation et vente
- gestion du risque de vérification
- établissement de schémas
- développement des ressources humaines
- gestion des relations
- rapidité et capacité d'adaptation
- technologie
- compréhension des processus opérationnels du client
- vérification
- connaissance des processus impliqués dans l'établissement de la mission, de la vision et des objectifs
- connaissance des stratégies d'entreprise
- connaissance théorique des mesures et compétences en matière de définition et d'élaboration des mesures
- compréhension des données et de leurs limites
- compréhension de l'analyse de sensibilité.

De plus, le comité de l'AICPA estime que d'autres domaines de services s'ouvrent actuellement pour les certificateurs. Les plus marquants sont les domaines comme la mesure de la performance de l'entreprise, l'évaluation du risque et le commerce électronique, domaines pour lesquels l'AICPA indique que des compétences professionnelles additionnelles sont requises.

ORGANISMES PROFESSIONNELS EN AUSTRALIE ET EN NOUVELLE-ZÉLANDE

En 1993, on termine une vaste étude sur les compétences professionnelles des experts-comptables en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Voici la définition de l'approche adoptée face à l'étude des compétences professionnelles :

« La compétence professionnelle comprend une notion relationnelle – la façon dont des dimensions distinctes (connaissances, habiletés et attitudes) entrent en jeu dans l'accomplissement de tâches dans des contextes particuliers de travail (l'efficacité du travail accompli, ou la performance).

La compétence professionnelle se manifeste dans la performance. Donc, elle se définit en fonction du type particulier de tâche à accomplir, en termes de travail à effectuer et de qualité avec laquelle la performance est réalisée. Les performances ainsi définies sont donc appelées des normes de compétence professionnelle¹⁸. »

Six domaines différents de pratique pour les comptables sont examinés au cours de l'étude. De tous, c'est le premier domaine – celui de la vérification – qui nous intéresse ici. Le rapport d'étude définit les compétences requises pour trois types de missions de vérification, soit : les missions axées sur les déclarations (vérification de l'information financière et celle non financière préparées par la direction); les missions axées sur la conformité aux autorisations; et les missions axées sur la vérification de la performance (évaluation de la qualité des processus touchant la gestion, les opérations et les procédés dans une organisation).

INSTITUT DES VÉRIFICATEURS INTERNES

La dernière édition du *Common Body of Knowledge for the Practice of Internal Auditing* (CBOK) de l'Institut remonte à 1992. S'appuyant sur un vaste sondage mené auprès des praticiens, le rapport relève plus de trois cents domaines de compétences dans vingt disciplines différentes.

Périodiquement, l'Institut met à jour ce manuel et, au moment de mettre sous presse, il est en train de le faire. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une étude plus vaste traitant du cadre référentiel sur la compétence professionnelle en vérification interne. Les résultats de cette étude devront être publiés avant la fin de 1998.

ORGANISATIONS DE VÉRIFICATION

Plusieurs organisations de vérification au Canada et à l'étranger se sont aussi penchées sur la question des compétences professionnelles nécessaires à la pratique de la vérification de l'optimisation des ressources.

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Dans le cadre d'un programme continu, le Bureau du vérificateur général du Canada a mis au point un modèle de compétences définissant les compétences générales qui s'appliquent à trois échelons du personnel de vérification (le vérificateur, le chef de mission et le cadre supérieur) engagé soit dans des travaux d'attestation, soit dans la vérification d'optimisation des ressources (VOR). Le niveau de compétence est établi en fonction des trois échelons du personnel affecté à la vérification.

Le modèle s'appuie sur une seule compétence principale pour le Bureau, soit :

« Vérification législative – Fournir des assurances fiables, pertinentes et en temps opportun et d'autre information sur le rendement financier et le rendement des programmes afin d'aider les législateurs à tenir le gouvernement comptable¹⁹. »

Des compétences générales soutiennent cette compétence principale et se divisent en cinq catégories :

- Efficacité organisationnelle – il s'agit de créer le soutien interne et externe nécessaire au Bureau pour remplir son mandat. Pour ce faire, il faut comprendre et promouvoir la mission, les valeurs et les objectifs du Bureau, obtenir le soutien des

autres en vue d'actions et de résultats particuliers, favoriser l'apprentissage et le perfectionnement des employés du Bureau, et assurer la promotion du développement durable.

- Compétences professionnelles – il s'agit d'acquérir et d'appliquer les connaissances et les compétences professionnelles nécessaires pour effectuer le travail attribué. Cela sous-entend des connaissances dans les domaines suivants : gouvernance, maîtrise professionnelle, compétences techniques, résolution de problèmes et prise de décision, connaissance du client, et gestion des produits.
- Établissement des relations – il s'agit d'établir des relations de confiance et de respect avec les collègues et les entités vérifiées, c'est-à-dire de savoir travailler en équipe et constituer des équipes, et de savoir travailler avec les clients et d'autres personnes.
- Expertise en communications – il s'agit essentiellement de posséder des compétences dans les domaines suivants : discussions et exposés, rédaction et communication de l'information, et communications informelles.
- Efficacité personnelle – il s'agit d'entretenir une relation dynamique, engagée et équilibrée à l'égard du travail. Pour ce faire, il faut posséder des attributs personnels comme les valeurs et l'engagement, l'initiative, la capacité et un engagement face à l'environnement et au développement durable.

Parce que le Bureau compte du personnel dans d'autres disciplines que celles de l'expertise-comptable et de la vérification, il est particulièrement intéressant de voir comment le modèle aborde la question des compétences professionnelles requises des praticiens non formés en expertise-comptable ou en vérification. Le modèle générique met davantage l'accent sur la nécessité de conserver le statut professionnel et de faire preuve de maîtrise professionnelle, mais il ne précise pas l'obtention d'une qualité ou d'un titre professionnel particulier.

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE

Dans le cadre d'un processus s'appliquant à l'ensemble de l'administration, le Bureau a mis au point une série d'énoncés sur la compétence professionnelle de son unité de vérification sur la performance²⁰.

19 BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA, *MODÈLE DE COMPÉTENCES*, OTTAWA, BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA, 1997, SOMMAIRE-P. 1-2.

20 BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE, *COMPÉTENCES BY LEVEL*, VICTORIA, OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF BRITISH COLUMBIA, 1997, p. 3-15.

Le modèle définit les éléments de travail et établit la corrélation entre ceux-ci et les connaissances, les habiletés, la volonté ou les qualités que l'employé doit posséder pour être en mesure de s'acquitter correctement de son travail. Chaque élément de travail est relié à un des quatre échelons du personnel : le premier vérificateur, le chef de projet, le chef de projet principal, et le directeur principal.

Par « connaissance », on entend une connaissance des faits, des théories, des systèmes, des approches et des éléments liés au travail à effectuer. Par « habileté » ou « capacité », on entend une expertise dans l'application de ses aptitudes, de ses connaissances et de son talent à effectuer les travaux.

Six éléments de travail sont associés à la dimension « connaissance » :

- pratiques de gouverne, de reddition de comptes ou de mesure de la performance dans l'administration publique
- méthodologie en matière de vérification de la performance ou d'étude de la performance ou d'étude opérationnelle
- différents modèles de vérification
- questions de gestion à trancher dans l'administration gouvernementale et dans le secteur public
- domaines fonctionnels comme : la planification stratégique, la gestion financière, la comptabilité, le marketing, la gestion des opérations, la gestion des ressources humaines, et la gestion des systèmes d'information
- un secteur gouvernemental comme la santé, l'éducation, les services sociaux et les transports.

Douze éléments de travail sont associés aux habiletés d'ordre technique ou analytique :

- sélection du projet de vérification
- détermination de l'étendue de la vérification et préparation du plan de vérification
- élaboration des critères d'évaluation touchant les pratiques de gestion et de reddition de comptes
- sélection et application des méthodes de collecte de données
- triage et évaluation de l'information, et formulation d'une conclusion
- informatique
- gestion de la mission de vérification
- services au client
- écoute et expression orale

- expression écrite
- présentation
- engagement auprès des associations professionnelles, le cas échéant.

La dernière catégorie concerne la gestion. Celle-ci comporte les cinq éléments de travail suivants :

- gestion du temps
- gestion du personnel et sa formation
- leadership
- travail d'équipe
- engagement face au bureau et contribution à la VOR.

Comme le Bureau du vérificateur général du Canada, le bureau de vérification de la C.-B. compte parmi son personnel des employés qui n'ont pas une formation en comptabilité ou en vérification. De plus, le bureau s'attend, comme le bureau fédéral, à ce que son personnel conserve son statut professionnel, même si aucune désignation professionnelle distincte n'est attribuée.

LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

Dans son Guide des tâches (1994), le Vérificateur général du Québec articule ses exigences sur les connaissances, les habiletés et l'expérience requises de ses praticiens et établit la corrélation entre ces exigences et les principales responsabilités conférées aux équipiers et chargés de projet œuvrant en vérification d'optimisation des ressources. L'inclusion explicite de la dimension « expérience » distingue son travail de ceux que l'on vient d'examiner.

À Québec, on classe les connaissances en deux catégories : les connaissances professionnelles et les connaissances administratives.

Connaissances professionnelles

- normes et techniques professionnelles
- vérification financière
- informatique
- milieu gouvernemental
- optimisation des ressources

La catégorie des connaissances administratives concerne essentiellement la gestion en général.

De plus, les connaissances requises se situent à trois niveaux : connaissance de base, connaissance intermédiaire et connaissance approfondie.

Les habiletés sont classées en trois catégories : habiletés de gestion, habiletés intellectuelles et habiletés interpersonnelles.

Habiletés de gestion

- planification
- organisation
- contrôle
- prise de décision

Habiletés intellectuelles

- esprit d'analyse
- esprit de synthèse
- expression orale
- expression écrite
- jugement
- créativité
- méthode

Habiletés interpersonnelles

- autonomie
- leadership
- ouverture d'esprit
- sens des responsabilités
- relations humaines
- esprit d'équipe
- proactivité

Par ailleurs, les exigences en matière d'habiletés se situent à l'un ou l'autre des deux niveaux suivants : les habiletés essentielles et les habiletés importantes.

Quant à la dimension « expérience », deux catégories sont établies : l'expérience professionnelle et l'encadrement. Dans les deux cas, les exigences relatives à l'expérience requise sont décrites en termes quantitatifs et qualitatifs – nombre d'années, nombre de missions de vérification et complexité du travail effectué.

NATIONAL AUDIT OFFICE (ROYAUME-UNI)

En 1995, le National Audit Office du Royaume-Uni publiait *Competency statements for value for money specialists* (soit « énoncés sur la compétence professionnelle des spécialistes en vérification d'optimisation des ressources »). Le travail consistait à cerner six grands critères qui rendent explicites les facteurs clés de la performance efficace des individus et du Bureau, aujourd'hui et dans le futur²¹. Pour chaque critère, un énoncé décrit la compétence requise en termes de travail à accomplir par le personnel. On énumère ensuite les

connaissances et les habiletés requises du personnel.

Dans le rapport, on stipule d'abord les compétences requises chez tous les membres du personnel (les vérificateurs de l'information financière et de l'optimisation des ressources) et ensuite, on précise les compétences se rapportant uniquement à la vérification d'optimisation des ressources. Les compétences sont organisées selon les quatre échelons au sein de la fonction de vérification d'optimisation des ressources : ceux qui effectuent les activités de vérification; ceux qui gèrent les équipes et les projets; ceux qui dirigent les opérations; et, ceux qui mènent l'unité.

Un grand nombre de compétences sont liées à la capacité de s'acquitter du rôle de gestion concerné au sein de l'organisation, et elles peuvent donc englober des responsabilités plus vastes que le fait de poser des jugements sur une mission de vérification d'optimisation des ressources.

Les compétences concernant les habiletés techniques se situent toutes à un niveau élevé et exigent du vérificateur qu'il possède des qualités et des titres pertinents, ou qu'il soit inscrit à un programme de formation afin de les acquérir, ou encore qu'il possède une expertise²². On ne mentionne aucune qualité ni titre professionnel.

Nous tenons à souligner qu'une caractéristique intéressante de ce travail est qu'on y perçoit les compétences sous un aspect cumulatif. On précise dans le rapport que, pour chaque rôle, on suppose que le praticien possède une compétence dans les comportements appropriés aux échelons inférieurs²³.

AUTRES ORGANISATIONS ET INDIVIDUS

Depuis une quinzaine d'années, une vaste documentation existe sur la compétence professionnelle.

Naturellement, cette documentation comporte des différences ou des contradictions dans les approches décrites. Parfois ces différences se situent sur le plan culturel ou géographique, comme le souligne Iles²⁴, qui fait cette constatation en comparant les approches courantes aux États-Unis (approches axées sur la personne et sur l'analyse des tâches, telle l'entrevue concernant les comportements) à l'approche privilégiée au Royaume-Uni (technique axée sur l'analyse de travail par tâche).

21 NATIONAL AUDIT OFFICE, *COMPETENCY STATEMENTS FOR VALUE FOR MONEY PRACTITIONERS*, LONDRES, NATIONAL AUDIT OFFICE, 1995, p. 2.

22 *IBID.*, p. 11.

23 *IBID.*, TABLE DES MATIÈRES.

24 PAUL A. ILES, « ACHIEVING STRATEGIC COHERENCE IN HRD THROUGH COMPETENCE-BASED MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT », *PERSONNEL REVIEW*, VOL. 22, N° 6, 1993, p. 68.

Néanmoins, cette documentation est une mine d'or en ce qui concerne les idées qui ont exercé une certaine influence sur le présent rapport ainsi que sur bien d'autres.

Parmi d'autres ouvrages qui pourraient intéresser le lecteur, citons celui de Spencer et Spencer²⁵, deux chefs de file en la matière depuis plusieurs années. En 1993, ils publient un livre décrivant diverses approches pour effectuer des études sur la compétence professionnelle; certains aspects de ces approches ont été utilisés dans notre projet de recherche (c.-à-d. le recours aux groupes d'experts pour obtenir des données). Ce livre décrit aussi plusieurs modèles génériques s'appliquant à diverses catégories de travail, dont la catégorie des professionnels et celle des gestionnaires.

Le travail de pionnier effectué de concert par l'American Management Association, par le cabinet d'experts-conseils McBer and Company situé à Boston, et par D.C. McLelland dans le domaine des entrevues menées pour mieux saisir les comportements est abondamment cité dans la documentation et utilisé dans la pratique. Cette technique consiste à interviewer des personnes dont la performance est supérieure; on leur demande de réfléchir à des situations particulières qui ont réellement eu lieu et sur les compétences qui leur ont permis d'atteindre les bons résultats obtenus²⁶. L'avantage de cette technique réside dans le fait qu'elle capte de l'information que d'autres méthodes ne réussissent pas à nous permettre d'obtenir, information sur ce qui définit par exemple un comportement efficace ou non efficace, et sur la manière dont les personnes interviewées ont acquis les compétences professionnelles clés. Cette technique comporte cependant certains inconvénients : elle est coûteuse puisqu'elle nécessite un nombre élevé d'entrevues.

L'entrevue pour connaître les comportements, ou une variation de cette technique, a été utilisée par le professeur W. P. Birkett dans l'étude de 1993 menée en Australie et en Nouvelle-Zélande ainsi que dans le travail effectué en 1997 par le Bureau du vérificateur général du Canada.

Comme ouvrages supplémentaires de nature générale pouvant intéresser le lecteur, nous proposons le *Tronc commun de connaissances* de l'Institut des conseillers en management du Canada, et le projet de document intitulé *Profil global de compétence : Un modèle* préparé par la Commission de la fonction publique du Canada.

Le *Tronc commun de connaissances*²⁷ de l'Institut des conseillers en management du Canada met l'accent sur les habiletés et les connaissances en gestion générale dans des domaines comme la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion des technologies de l'information, la gestion des opérations, la gestion du marketing, et la gestion de la planification stratégique. Ce document se penche aussi sur les habiletés et les connaissances en consultation de gestion qui concernent la profession de conseiller en gestion, le processus de consultation, la pratique de gestion et les communications.

L'ébauche du document préparé par la Commission de la fonction publique du Canada, *Profil global de compétence : Un modèle*²⁸, contient une liste exhaustive de compétences en gestion (y compris les habiletés et les capacités, les connaissances, les aptitudes et autres attributs). À titre d'exemple, dans le domaine des habiletés et des capacités, on relève soixante-quatre compétences distinctes. Ces compétences sont bien définies et le *Profil* nous a servi de document de référence utile pour cette recherche sur la compétence professionnelle.

Enfin, nous proposons au lecteur qui le désire de consulter la bibliographie présentée à l'annexe F. Plusieurs de ces publications ont été résumées dans un document distinct portant sur l'examen de la documentation effectué dans le cadre de cette étude.

25 SPENCER & SPENCER, *OP. CIT.*

26 ILES, *OP. CIT.*, p. 63.

27 INSTITUT DES CONSEILLERS EN MANAGEMENT DU CANADA, *TRONC COMMUN DE CONNAISSANCES*, QUATRIÈME ÉDITION, S.L., INSTITUT DES CONSEILLERS EN MANAGEMENT DU CANADA, SEPTEMBRE 1993.

28 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA, *PROFIL GLOBAL DE COMPÉTENCE : UN MODÈLE*, NOVEMBRE 1996 (PROJET DE RAPPORT NON PUBLIÉ).

ANNEXE E

PERSONNES QUI ONT CONTRIBUÉ AU PROJET DE RECHERCHE

Ce projet de recherche n'aurait pu voir le jour sans la contribution de quelque quatre-vingt-dix professionnels qui, à diverses étapes du processus, ont donné généreusement de leur temps et de leur énergie. Il s'agit de vérificateurs législatifs, de vérificateurs internes, d'experts-comptables et de conseillers en administration, d'universitaires et de bien d'autres. Dans bien des cas, ces praticiens occupent les postes les plus élevés dans leur organisation en matière de vérification intégrée.

Voici la liste des individus interviewés, des personnes qui ont pris part aux activités menant à la réalisation de ce projet, des participants aux séances remue-méninges et de ceux qui ont contribué d'une façon ou d'une autre au projet de recherche.

- John Affleck** *Bureau du vérificateur général du Canada*
Richard Alain *Vidéotron*
Gordon H. Aue *Ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario*
Claude Beauregard *École nationale d'administration publique*
Gilles Bédard *Le Vérificateur général du Québec*
Carol Bellringer *Ville de Winnipeg*
Lyne Bergeron *Ministère de la Justice du Québec*
Huguette Bertrand
Ralph Black *Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick*
Kendall Blunden *Ministère de la Santé de la Nouvelle-Écosse*
Walter Bordne *Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario*
Guy Breton *Le Vérificateur général du Québec*
Neil Brown *Arthur Andersen*
Claude Carter *Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse*
Ghislain Cayer *Le Vérificateur général du Québec*
James Currie *Programme des Nations Unies pour le développement*
Jim Cutt *Université de Victoria*
Alec Davidson *Coopers & Lybrand*
Roger Deblois *Le Vérificateur général du Québec*
Robert Dion *Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal*
Sheila Dodds *Bureau du contrôleur général de la Colombie-Britannique*
Marilyn Dolenko *KPMG Canada*
Endre Dolhai *Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique*
David Fairbotham *Bureau du contrôleur général de la Colombie-Britannique*
Judy Ferguson *Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan*
Jean-Luc Ferland *Le Vérificateur général du Québec*
Yvan Gaudette *Bureau du vérificateur général du Canada*
Yves Gauthier *Groupe conseil – KPMG*
Murray Gill *Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick*
Jennifer Glen *Ville de Winnipeg*
Jean-Paul Gobeil *Deloitte & Touche*

- J. Peter Gregory** *Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique*
Michael Heffernan *Bureau du vérificateur provincial de la Saskatchewan*
Jacques Henrichon *Le Vérificateur général du Québec*
Ken Hoffman *Bureau du vérificateur général de l'Alberta*
Jamie Hood *Bureau du vérificateur général du Canada*
Eric Hopper *Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick*
Bernard Howlett *Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve*
Mark Irvine *Manitoba Telephone System*
Fred Jaakson *Conseils et vérification Canada*
Claude Janes *Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve*
Warren Johnson *Bureau du vérificateur provincial du Manitoba*
Janet Jones *Bureau du vérificateur général du Canada*
Peter Kasurak *Bureau du vérificateur général du Canada*
Joy Keenan *Institut Canadien des Comptables Agréés*
Bob Kellington *Manitoba Hydro*
Michael Kennedy *KPMG Canada*
Martin Leblanc *Groupe conseil – KPMG*
Amy Lee *BC Rail*
Ken Leishman *Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario*
Barbara Lillie *Ministère des Finances du Manitoba*
Surintendant Raymond Lincourt *Gendarmerie royale du Canada*
Mary Jane Loustel *Collège communautaire de Red River*
Ingrid Loewen *Société des alcools du Manitoba*
Alec Mackie *Bureau du contrôleur général de la Colombie-Britannique*
Harvey MacLeod *Bureau du vérificateur général de l'Île-du-Prince-Édouard*
Elizabeth MacRae *Agence canadienne de développement international*
Ken MacRae *Bureau du vérificateur général de l'Île-du-Prince-Édouard*
Neill MacRae *BDO Dunwoody*
Beth Marshall *Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve*
Sunny Mathieson *Bureau du contrôleur général de la Colombie-Britannique*
Yvan Mathieu *Le Vérificateur général du Québec*
Les McAdams *Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique*
Jane McCannell *Bureau du vérificateur général de la Colombie-Britannique*
Michael McLaughlin *Bureau du vérificateur général du Canada*
Larry Meyers *Bureau du vérificateur général du Canada*
Bonnie Miller *Bureau du vérificateur général du Canada*
Wayne Murphy *Bureau du vérificateur général de l'Île-du-Prince-Édouard*
Donald Neufeld *Bureau du vérificateur général de l'Alberta*
John Noseworthy *Bureau du vérificateur général de Terre-Neuve*
John O'Brien *Bureau du vérificateur général du Canada*
James Otterman *Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario*
Marc Ouelette *Le Vérificateur général du Québec*
Doris Paradis *Le Vérificateur général du Québec*
Colin Potts *Deloitte & Touche*
Bob Prosser *Ville de Saskatoon*
Ross Quane *Deloitte & Touche*
Elie Rabbat *Hydro-Québec*
Bill Rafuse *Bureau du vérificateur général du Canada*
Norm Ricard *Bureau du vérificateur provincial du Manitoba*

John Rossetti *Bureau du vérificateur général du Canada*
Roy Salmon *Bureau du vérificateur général de la Nouvelle-Écosse*
Robin Sellar *Société canadienne des postes*
Ellen Shillabeer *Bureau du vérificateur général du Canada*
Peter Simeoni *Bureau du vérificateur général du Canada*
Ken Swain *Conseils et vérification Canada*
Jean-Noël Thériault *Le Vérificateur général du Québec*
Jean-Marc Villeneuve *Le Vérificateur général du Québec*
Brent White *Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick*
Brian Whiteside *Bureau du vérificateur provincial du Manitoba*
Al Whitla *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*
Kathleen Wong *Insurance Corporation of British Columbia*
Julie Wood *Secrétariat du Conseil de gestion de l'Ontario*
Carman Young *Banque du Canada*

ANNEXE F

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- AICPA, COMITÉ SPÉCIAL SUR LES SERVICES DE CERTIFICATION. *Report of the Special Committee on Assurance Services*, New York, American Institute of Certified Public Accountants, 1997.
- BIRKETT, W.P. *A Question of Competence*, dans le *Australian Accountant*, (une série d'articles publiés mensuellement d'août 1992 à décembre 1992), Melbourne, Australian Society of Accountants, Commonwealth Institute of Accountants et Australian Institute of Cost Accountants, 1992.
- BIRKETT, W.P. *Competency-based Standards for Professional Accountants in Australia and New Zealand : Discussion Paper*, Australie, Australian Society of Certified Practising Accountants, Institute of Chartered Accountants of Australia, et New Zealand Society of Accountants, août 1993.
- BOAM, Rosemary et Paul SPARROW. *Designing and Achieving Competency : A competency-based approach to developing people and organizations*, Londres–New York, McGraw-Hill Book Company, 1992.
- BOURSE DE TORONTO, COMITÉ SUR LA GOUVERNE D'ENTREPRISE. *Where Were the Directors : Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada*, (présidé par Peter Dey), Toronto, Bourse de Toronto, décembre 1994.
- BROWN, Reva B. *Meta-competence : A Recipe for Reframing the Competence Debate* dans *Personnel Review*, vol. 22, n° 6, Farnborough (Angleterre), Gower Press, 1993.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE. *Competencies by Level*, 1997 (ouvrage non publié).
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Bureau du vérificateur général du Canada : Modèle de compétences*, 1997 (ouvrage non publié).
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Manuel de vérification intégrée*, Ottawa, BVG Canada, 1990.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Projet de rapport du Groupe d'étude sur les connaissances et les compétences*, 1987 (ouvrage non publié).
- BURGOYNE, John G. *The competence movement : Issues, stakeholders and prospects*, dans *Personnel Review*, vol. 22, n° 6, Farnborough (Angleterre), Gower Press, 1993.
- BURKE, John, éd. *Competency Based Education and Training*, Londres–New York, The Falmer Press, 1989.
- COLLINS, Michael. *Competence in Adult Education : A New Perspective*, Lanham (Maryland), University Press of America, 1987.
- COLQUHOUN, Andrew. *From professional conduct to professional competence*, dans *Accountancy*, vol. 114, n° 1213, septembre 1994, Londres, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1994.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA. *Profil global de compétence : Un modèle*, novembre 1996 (projet de rapport non publié).
- CURRY, Lynn et Jon F. WERGIN, et associés. *Educating Professionals : Responding to New Expectations for Competence and Accountability*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1993.
- DIVISION OF ACADEMIC AND PROFESSIONAL PROGRAMS, CONTINUING EDUCATION. *The Evaluation of Continuing Education for Professionals : A Systems View*, Seattle, Université de Washington, 1979.
- ESTEY, L'honorable Willard Z. *Report of the Inquiry into the Collapse of the CCB and Northland Bank*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1986.
- FINANCIAL REPORTING COUNCIL OF THE LONDON STOCK EXCHANGE. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (sir Adrian Cadbury, président), Londres, London Stock Exchange, 1992.
- FITZPATRICK, Robert. Critique du livre *Competence at Work : Models for Superior Performance*, dans *Personnel Psychology*, vol. 47, n° 2, été 199, Houston, Personnel Psychology Inc., 1994.
- FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *La communication et la vérification de l'information sur l'efficacité dans le secteur public*, Ottawa, FCVI, 1987.
- FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *Le rapport de vérification intégrée : concepts, questions et pratiques*, Ottawa, FCVI, 1991.
- FONDATION CANADIENNE POUR LA VÉRIFICATION INTÉGRÉE. *Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées*, (document de discussion), Ottawa, FCVI, 1984.
- GRANT, Gerald et associés. *On Competence : A Critical Analysis of Competence-Based Reforms in Higher Education*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1979.
- ILES, Paul A. *Achieving Strategic Coherence in HRD through Competence-based Management and Organization Development*, dans *Personnel Review*, vol. 22, n° 6, Farnborough (Angleterre), Gower Press, 1993.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS – GROUPE DE TRAVAIL SUR LES SERVICES DE CERTIFICATION. *Rapport d'étape*, Toronto, ICCA, mai 1997.

- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. « Normes relatives aux missions de certification », dans le *Manuel de l'ICCA*, vol. II, ch. 5025, Toronto, ICCA, avril 1997.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Le défi du changement*, rapport du Comité des stratégies à long terme de l'ICCA, (présidé par Keith Dalglish, FCA), Toronto, ICCA, 1986.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Le jugement professionnel en vérification*, Rapport de recherche, (étude présidée par D.J. Low, FCA), Toronto, ICCA, 1995.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Normes régissant les missions de certification : Document de travail*, Toronto, Conseil des normes de vérification - ICCA, 1992.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Rapport de la Commission sur les attentes du public à l'égard de la vérification*, (présidé par William J. Macdonald), Toronto, ICCA, 1988.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Rapport du Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur*, (présidé par John W. Adams, FCA), Toronto, ICCA, 1978.
- INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. *Report of the Committee to Study Specialization in the Canadian Chartered Accountancy Profession*, (présidé par W.D. Grace, FCA), Toronto, ICCA, 1981.
- INSTITUT DES CONSEILLERS EN MANAGEMENT DU CANADA. *Tronc commun de connaissances*, quatrième édition, s.l., Institut des conseillers en management du Canada, 1993.
- INSTITUT FRANÇAIS DES AUDITEURS ET CONTRÔLEURS INTERNE. *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne : Version bilingue des normes d'Audit interne de l'I.I.A. (Institute of Internal Auditors) établie par A.T.H. (Association Technique d'Harmonisation)*, Paris, IFACI, juin 1995.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, THE. *A Common Body of Knowledge for the Practice of Internal Auditing*, Floride, The Institute of Internal Auditors, 1992.
- INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. *Standards of Ethical Conduct for Management Accountants*, dans *Management Accounting*, vol. 76, n° 8, février 1995, É.-U., Institute of Management Accountants, 1995.
- INSTITUTS PROVINCIAUX DE COMPTABLES AGRÉÉS AU CANADA ET AUX BERMUDES. *Programme en vue de l'admission au sein de la profession de comptable agréé*, Toronto, Institut Canadien des Comptables Agréés, 1996.
- JAQUES, Elliott et Stephen D. CLEMEN. *Executive Leadership*, Arlington, Cason Hall & Co. Publishers, 1991, 1994.
- LECLERC, G., W. David MOYNAGH, Jean-Pierre BOISCLAIR, et Hugh HANSON. *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée : Une vue d'ensemble*, Ottawa, CCAF-FCVI Inc., 1996.
- MORGAN, Gareth. *Riding the Waves of Change : Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988.
- NATIONAL AUDIT OFFICE (R.-U.). *Competency statements for value for money specialists*, Londres, National Audit Office, 1995.
- NICKSE, Ruth, éd. *Competency-Based Education : Beyond Minimum Competency Testing*, New York, Teachers College Press, Université Columbia, 1981.
- PEDLEY, Lynda. *Internal Auditing in the 90's and Auditor Qualifications to Meet Today's Demands*, projet de recherche en gestion dans le cadre du programme de MBA de l'Université Queen's, 1995.
- POTTINGER, Paul S. et Joan GOLDSMITH, éd. *Defining and Measuring Competence*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1979.
- ROY, Robert H. et James H. MACNEILL. *Horizons for a Profession : The common body of knowledge for certified public accountants*, parrainé par le Carnegie Corporation of New York et l'AICPA, 1967.
- SAGER, William H. *Characteristics of a Professional Accountant*, dans *The National Public Accountant*, vol. 37, n° 1, janvier 1992, Washington (D.C.), National Society of Public Accountants, 1992.
- Sanford, D^e Barbara, éd. *Strategies for Maintaining Professional Competence : A Manual for Professional Associations and Faculties*, Toronto, Canadian Scholars' Press Inc., 1989.
- SENGE, Peter. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday-Currency, 1990.
- SHORT, Edmund C. *Competence: Inquiries Into Its Meaning and Acquisition in Educational Settings*, Lanham (Maryland), University Press of America, Inc., 1984.
- SPENCER, Lyle M. et Signe M. SPENCER. *Competence at Work : Models for Superior Performance*, Canada, John Wiley & Sons Ltd., 1993.
- STERNBERG, Robert J. et John KALLIGAN, éd. *Competence Considered*, New Haven, Yale University Press, 1990.
- TOVEY, Philip. *Quality Assurance in Continuing Professional Education : an analysis*, Londres-New York, Routledge, 1994.
- WILLIS, Sherry L. *Maintaining Professional Competence : Approaches to Career Enhancement Vitality and Success Throughout a Work Life*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1990.
- WOODRUFFE, Charles. *What is Meant by a Competency*, dans *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 14, n° 1, Bradford (Angleterre), MCB Publications, 1993.

A N N E X E G**DOCUMENTATION DE BASE**

Pour obtenir un exemplaire du *Literature-Review Background Report* (FCVI, 1998), il vous suffit de communiquer avec la FCVI.