9100-9
484 f

BUREAU DU REGISTRAIRE
DATE: 99-8-31 PAR: M. Gallant

THE
619
1

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DANS LES GOUVERNEMENTS DU CANADA ET DU QUÉBEC : UN PROCESSUS D'INFLUENCE SOCIALE
VOLUME I

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR

DANIELLE MORIN

JUIN 1999

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

À Roger,
grâce à qui ma vie est si belle

REMERCIEMENTS

L'aventure doctorale, heureusement, ne se vit pas seule. L'homme avec qui je partage ma vie, depuis toujours, m'encourage à aller au bout de mes rêves. Encore une fois, il s'est trouvé à mes côtés toujours prêt à vouloir me faciliter la vie même si souvent ça compliquait la sienne. Je l'en remercie de tout mon cœur.

C'est en 1996 que l'ÉNAP initiait son nouveau programme de doctorat. Je fais partie de la première cohorte d'étudiants que l'école a admis dans son programme. Je dois dire qu'il me fait honneur d'être la première étudiante à graduer dans le programme de doctorat. Je connais les efforts incroyables que les professeurs et les dirigeants de l'école ont déployés pour que les étudiants de doctorat puissent bénéficier d'un encadrement et d'une formation de qualité. Je les remercie tous bien sincèrement.

Je souhaite à tout étudiant de doctorat une directrice de thèse comme Lucie Rouillard. Lucie est brillante, dévouée et sensible et sa présence a été un réel réconfort pour moi. Elle demeurera un modèle si je devais moi-même assumer cette tâche auprès d'étudiants de doctorat. Je la remercie du fond du cœur.

Toute ma reconnaissance va également à Claude Beauregard et Michel Paquin qui ont donné généreusement de leur temps et qui, par leurs commentaires, ont contribué à faire de cette thèse ce qu'elle est aujourd'hui. Merci mille fois à tous les deux. Je ne saurais oublier Yves Gauthier et Jean Bédard à qui je veux exprimer toute ma gratitude d'avoir accepté de participer à mon comité de thèse bien que cela s'ajoutait à leurs responsabilités déjà lourdes. Je voudrais aussi remercier Richard Marceau qui était présent lorsque j'ai fait ma proposition de thèse mais qui a dû se désister par la suite pour se consacrer à d'autres obligations.

Je garderai de beaux souvenirs de mon séjour à l'ÉNAP. Des professeurs comme Marcel Proulx, Luc Bernier, Jean Turgeon, Claude Angers et Jean-Luc Migué en feront partie. Mes visites régulières à la bibliothèque au cours desquelles Francine Lanouette, Jocelyn Carron et Carole Reid me taquinaient sans relâche me manqueront et je les remercie tous pour la coopération exceptionnelle qu'ils m'ont spontanément offerte.

Je remercie également Michael M. Harmon et Krishna R. Kumar, tous deux professeurs à George Washington University, qui m'ont aidée à cheminer par leur enseignement et par les conseils judicieux qu'ils m'ont prodigués lors du semestre passé dans cette université.

Je ne voudrais pas oublier les vérificateurs et les vérifiés qui ont généreusement accepté de me consacrer de leur temps et qui ont rendu possible la réalisation de mon projet de recherche. Je les remercie de l'ouverture et de l'esprit de coopération qu'ils ont affichés face à mon projet.

Sans le support financier de l'École des Hautes Études commerciales, je n'aurais pu aller au bout de ce rêve. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Jean-Marie Toulouse et Jacques Fortin qui ont cru assez en moi pour accepter de financer un tel projet. Je remercie également l'Ordre des comptables agréés du Québec, la Fondation Desjardins et le fonds FCAR de m'avoir encouragée en m'octroyant des bourses d'études.

Mes derniers remerciements vont à ma mère qui a courageusement élevé seule une famille de sept enfants, mon père étant décédé il y a trente-quatre ans. Elle est pour moi un exemple de courage et de détermination et j'espère lui faire honneur en marchant dans ses traces, elle qui était enseignante à la fin des années trente et au début des années quarante.

TABLE DES MATIÈRES

VOLUME I

LISTE DES FIGURES xi

LISTE DES TABLEAUX xii

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES xvii

RÉSUMÉ xviii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I
RECENSION DES ÉCRITS 7

1.1 Introduction 7

1.2 Évolution de la pratique de la vérification 10

1.2.1 Besoins à l'origine de la vérification 10

1.2.2 Pratique et praticiens de vérification 11

1.2.3 Avènement de la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) dans l'univers de la pratique de la vérification 13

1.3 Fondements théoriques de la vérification 15

1.3.1 Définitions de la vérification 15

1.3.2 Philosophie de la vérification 19

1.3.3 Modes d'acquisition de la connaissance en vérification 24

1.3.4 Postulats de vérification 29

1.3.5 Concepts de vérification 33

1.3.6 Éléments théoriques : Vérification d'états financiers versus VOR 42

1.4 Pratique de la VOR au Canada 49

1.4.1 Le Canada : un leader pour le développement et la promotion de la VOR 50

1.4.2 Cadre normatif canadien de la pratique de VOR 54

1.4.3 Pensée managériale à la base de la pratique de la VOR 62

1.4.4 Mandats des vérificateurs législatifs 71

1.4.5 Finalité de la pratique de VOR au Canada 74

1.5 La VOR à un tournant de son évolution 76

1.5.1 Le *statu quo* 81

1.5.2 L'amélioration de la performance 91

1.6 Conclusion 110

CHAPITRE II
CADRES CONCEPTUEL ET THÉORIQUE 114

2.1 Introduction 114

2.2 Cadre conceptuel 117

2.2.1 La VOR en tant que processus d'influence sociale 117

2.2.2 Les éléments déclencheurs du processus d'influence 129

2.2.3 Les conséquences du processus d'influence 134

2.2.4 Le choix de l'approche de VOR 143

2.2.5 Questions de recherche 153

2.3 Cadre théorique 154

2.3.1 Un paradigme interprétativiste 156

2.3.2 Considérations ontologiques 160

2.3.3 Considérations relatives à la relation entre les êtres humains et leur environnement 165

2.3.4 Considérations épistémologiques et méthodologiques 166

2.3.5 Une école de pensée herméneutique 168

2.3.6 Les forces et les limites de l'approche interprétative 170

2.3.7 Une approche adéquate pour notre projet de recherche 171

2.4 Conclusion 176

CHAPITRE III
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DES DONNÉES 177

3.1 Introduction 177

3.2 Cadre méthodologique 178

3.2.1 Devis de recherche : vue d'ensemble 178

3.2.2 Unité d'analyse 180

3.2.3 Sélection des sites 180

3.2.4 Sélection des répondants 184

3.2.5 Sources de preuve 188

3.2.6 Procédure d'analyse des données 193

3.2.7 Fiabilité et validité du devis de recherche et questions éthiques 199

3.3 Codage ouvert – Information descriptive 202

3.3.1 Approche de VOR adoptée par les vérificateurs 204

3.3.2 Facteurs d'influence de l'approche de VOR 209

3.3.3 Éléments de contexte de la tentative d'influence 209

3.3.4 Déroulement du processus d'influence sociale (PIS) 210

3.3.5 Impact du mandat de VOR 212

3.4 Conclusion 213

CHAPITRE IV
ANALYSE DES RÉSULTATS
OBSERVATIONS EMPIRIQUES 214

4.1 Introduction 214

4.2 Théorie enracinée et processus d'influence sociale 215

4.2.1 Phénomène 215

4.2.2 Conditions causales 216

4.2.3 Stratégies 216
4.2.4 Contexte 218
4.2.5 Conditions intermédiaires 218
4.2.6 Conséquences 218
4.3 Influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur 219
4.3.1 Perception des vérificateurs de la philosophie de VOR prônée par le BVG 220
4.3.2 Client(s) des vérificateurs 223
4.3.3 Sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée 227
4.3.4 Souhait plus ou moins manifeste des parlementaires 230
4.3.5 Suite donnée aux recommandations de mandats précédents 232
4.3.6 Sentiment d'empathie des vérificateurs à l'égard des vérifiés 233
4.3.7 Impact des constats formulés par les vérificateurs 235
4.4 Éléments de contexte de la tentative d'influence 237
4.5 Établissement du PIS que constitue la VOR 244
4.5.1 Anticipation du mandat de VOR 245
4.5.2 Déroulement du mandat de VOR 256
4.5.3 Constats et recommandations 283
4.5.4 Suivi des mandats de VOR 293
4.5.5 Caractéristiques de la source d'influence 298
4.5.6 Rôle joué par les vérificateurs 309
4.5.7 Caractéristiques et réactions de la cible d'influence 312
4.5.8 Modes d'influence et types de message 320
4.6 Conséquences du PIS 326
4.6.1 Conséquences du PIS sur les vérifiés 327
4.6.2 Conséquences sur l'organisation vérifiée 340
4.7 Conditions intermédiaires facilitant ou contraignant le PIS 347

4.8 Impact de l'approche de VOR sur le PIS 353

4.8.1 Portrait d'un agent de contrôle 354

4.8.2 Portrait d'un agent d'amélioration 355

4.8.3 Portrait des réactions des vérifiés 357

4.9 Facteurs de succès d'un mandat de VOR 370

4.10 Conclusion 380

CHAPITRE V
PROPOSITIONS THÉORIQUES 381

5.1 Introduction 381

5.2 Propositions théoriques relatives à l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs 382

5.3 Propositions théoriques relatives aux influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur 384

5.4 Propositions théoriques relatives au processus d'influence sociale (PIS) 386

5.5 Propositions théoriques relatives aux conséquences du PIS 394

5.6 Conclusion 397

CONCLUSION 400

VOLUME II

APPENDICE A
CLASSIFICATION DES ÉCRITS RECENSÉS 417

APPENDICE B
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE – VÉRIFICATEURS 427

APPENDICE C
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE - VÉRIFIÉS 440

APPENDICE D
LISTE DES DOCUMENTS 454

APPENDICE E
LISTE DE CODES 457

APPENDICE F
COMPILATION DES DONNÉES 480

RÉFÉRENCES 507

LISTE DES FIGURES

Figure Page

2.1 Les éléments déclencheurs du processus d'influence 130

2.2 Les conséquences du processus d'influence 138

2.3 Choix de l'approche de VOR 150

2.4 Cadre conceptuel sommaire de la recherche 152

3.1 Codage axial 196

3.2 Approche de VOR adoptée par les vérificateurs 205

4.1 Modèle de VOR en tant que processus d'influence sociale 217

LISTE DES TABLEAUX

Tableau Page

1.1 Modes d'acquisition de la connaissance : Application des principes philosophiques à la vérification 27

1.2 Postulats et concepts de vérification 34

1.3 Cadre normatif : Vérification d'états financiers versus VOR 58

1.4 Douze dimensions de l'efficacité élaborées par la FCVI 64

2.1 La VOR en tant que processus d'influence sociale 120

2.2 Cadre théorique de la recherche 175

3.1 Caractéristiques des organisations vérifiées – Perceptions des vérifiés 185

3.2 Information relative aux répondants – Vérificateurs (38) 189

3.3 Information relative aux répondants – Vérifiés (41) 189

3.4 Information relative aux répondants – Par mandat 189

3.5 Cadre méthodologique de la recherche 203

4.1 Perception des vérificateurs de la philosophie de VOR prônée par le BVG 221

4.2 Les vérificateurs et leur(s) client(s) 225

4.3 Sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée 228

4.4 Prise en compte par les vérificateurs de la volonté des parlementaires 231

Tableau Page

4.5 Sentiment d'empathie éprouvé par le vérificateur 234

4.6 Impact des constats formulés 236

4.7 Effet de prévention exercé par la VOR tel que perçu par les vérificateurs 255

4.8 Style de leadership adopté par les vérificateurs Perceptions des vérificateurs et des vérifiés 267

4.9 Image des vérificateurs – Perceptions des vérificateurs et des vérifiés 277

4.10 Rapports de force entre les vérificateurs et les vérifiés 302

4.11 Sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la fonction de vérificateur 308

4.12 Tendances qui se dessinent dans les perceptions du rôle joué par les vérificateurs 310

4.13 Réactions des vérifiés aux tentatives d'influence 314

4.14 Base cognitive de la cible d'influence (vérifié) 317

4.15 Issue de la tentative d'influence – Diagnostic intérimaire 319

4.16 Connotation des modes d'influence et des messages utilisés par les vérificateurs 322

4.17 Perception des vérifiés de l'approche adoptée dans le mandat de VOR 328

4.18 La VOR telle que perçue par les vérifiés 331

4.19 Utilisation par les vérifiés du rapport de VOR 343

Tableau Page

4.20 Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée (tel que perçu par les vérifiés) 345

4.21 Conditions intermédiaires et effet sur la tentative d'influence 350

4.22 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Anticipation et déroulement du mandat de VOR 359-360

4.23 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Constats et recommandations 361

4.24 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Suivi du mandat de VOR 362

4.25 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Caractéristiques de la source d'influence 363-364

4.26 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Caractéristiques et réactions de la cible d'influence 365

4.27 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Modes d'influence et types de message 366

4.28 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Conséquences du PIS sur les vérifiés 367-369

4.29 Impact de l'approche de VOR sur le PIS Conséquences du PIS sur l'organisation vérifiée 370

4.30 Indices de succès d'une tentative d'influence 373-374

4.31 Facteurs de succès d'une tentative d'influence 379-380

F.1 Approche de VOR 481-482

F.2 Facteurs pouvant influencer l'approche de VOR des vérificateurs face à l'organisation vérifiée 483

Tableau Page

F.3 Éléments de contexte 484

F.4 Déroulement du processus d'influence sociale
Anticipation du mandat de VOR 485-486

F.5 Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR – Aspects techniques de la VOR 487

F.6 Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR – Éléments de négociation
entre les vérificateurs et les vérifiés 488

F.7 Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR – Caractéristiques des vérificateurs 489

F.8 Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR – Valeur ajoutée du mandat de VOR 490

F.9 Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR – Image des vérificateurs et des vérifiés ... 491

F.10 Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR – Sources de satisfaction et
de frustration pour les vérificateurs 492

F.11 Déroulement du processus d'influence sociale
Constats et recommandations 493

F.12 Déroulement du processus d'influence sociale
Suivi 494

F.13 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Caractéristiques de la source d'influence – Statut de la source d'influence 495

F.14 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Caractéristiques de la source d'influence – Prestige de la source d'influence. 496

Tableau Page

F.15 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale Caractéristiques de la source d'influence – Degré d'attraction et d'estime pour la source d'influence 497

F.16 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale Rôle joué par les vérificateurs dans ce mandat de VOR 498

F.17 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale Caractéristiques de la cible d'influence 499

F.18 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale Modes d'influence et types de message 500

F.19 Considérations générales relatives au processus d'influence sociale Conditions intermédiaires facilitant ou contraignant le processus d'influence sociale 501

F.20 Impact du mandat de VOR – Considérations générales 502

F.21 Impact du mandat de VOR – Sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR 503

F.22 Impact du mandat de VOR – Influence sur le vérifié et sur son environnement 504

F.23 Impact du mandat de VOR – Utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée 505

F.24 Impact du mandat de VOR – Effet global sur l'organisation vérifiée 506

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

BVG	Bureau du Vérificateur général
FCVI	Fondation canadienne pour la vérification intégrée
ICCA	Institut canadien des comptables agréés
NMP	Nouveau management public
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PIS	Processus d'influence sociale
Vfié	Vérifié
VG	Vérificateur général
VOR	Vérification de l'optimisation des ressources
Vteur	Vérificateur

RÉSUMÉ

La vérification de l'optimisation des ressources (VOR) est formellement apparue dans l'environnement de contrôle du secteur public canadien en 1977 alors que le Vérificateur général du Canada s'est vu octroyer tous les pouvoirs nécessaires pour mettre en place une fonction de VOR. C'est ainsi que le mandat du Vérificateur général a été élargi à la vérification de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité du management des organisations publiques. D'autres provinces canadiennes ont emboîté le pas depuis dont le Québec où le Vérificateur général effectue des mandats de VOR depuis 1985.

Au cours des années, la pratique de la VOR a reçu bien peu d'attention de la part des chercheurs et ce n'est pourtant pas faute d'aspects intéressants qu'elle peut receler. Nous avons voulu combler en partie ce vide qui caractérise la recherche en VOR en procédant à une étude qui se veut exploratoire et qui porte sur les relations que les vérificateurs entretiennent avec les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR. C'est le processus d'influence ayant cours entre les vérificateurs et les vérifiés de même que les impacts d'une telle tentative d'influence sur le management des organisations vérifiées qui ont retenu notamment notre attention. Nous nous sommes aussi intéressée au rôle que les vérificateurs se donnent lorsqu'ils entreprennent les mandats de VOR, à ce qui les amène à choisir d'intervenir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration et, finalement, à l'impact que l'un ou l'autre rôle adopté peut avoir sur leurs relations avec les vérifiés.

Afin de pouvoir mener à bien cette recherche, nous avons effectué une étude de cas multiple incluant six mandats de VOR effectués par le Vérificateur général du Canada et le Vérificateur général du Québec au cours des dernières années.

Nous avons pu constater qu'il existe décidément deux profils de vérificateurs qui pratiquent la VOR. Il y a, d'une part, les agents de contrôle pour qui le rôle du BVG est exclusivement d'informer les parlementaires et, d'autre part, les agents d'amélioration pour qui le rôle du BVG est aussi d'informer les parlementaires mais, en même temps, d'encourager le changement et l'amélioration dans les administrations publiques.

C'est beaucoup la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification, telle que perçue par le vérificateur, qui influence son choix d'intervenir en tant qu'agent

de contrôle ou encore en tant qu'agent d'amélioration, mais elle n'a pas le monopole de l'influence. En effet, nous avons identifié d'autres facteurs d'influence qui relèvent davantage de paradigmes propres au vérificateur.

Nous faisons aussi ressortir que la VOR est un processus d'influence qui s'exerce en continu sur les vérifiés et qui va bien au-delà de la courte période pendant laquelle les vérificateurs et les vérifiés sont en contact plus direct. Il est apparu en effet que la VOR exerce un effet de prévention notable sur les vérifiés. C'est ce qui nous amène à recommander la prudence aux autorités législatives si elles décidaient d'entreprendre un véritable questionnement du rôle assumé par les vérificateurs. En effet, nous croyons qu'autant il est impensable, à l'aube du 21e siècle, de croire en une pratique de la VOR qui divise le monde en deux, les juges d'un côté et les jugés de l'autre, autant ce serait pécher par excès de confiance que de purger le futur rôle du vérificateur de tout aspect punitif.

Contrairement à ce que laissaient entendre les écrits à ce sujet, notre recherche a permis de constater que les conséquences négatives d'un mandat de VOR sur les vérifiés personnellement seront généralement plutôt marginales. Il arrivera par contre que les mandats de VOR aient eu des conséquences positives sur les vérifiés, soit sur leur carrière ou sur leur travail.

Au regard de l'impact du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée, il ressort qu'il est tributaire, en grande partie, de l'existence de conditions environnementales qui viendront parfois renforcer, parfois neutraliser la tentative d'influence des vérificateurs. Dans la mesure où les vérificateurs peuvent anticiper ces conditions environnementales ou ont le contrôle sur ces conditions, ils auront beaucoup plus de chances d'avoir un impact véritable sur le management de l'organisation vérifiée.

Il ressort aussi nettement que les agents d'amélioration n'auront pas nécessairement plus d'impact sur le management des organisations vérifiées que les agents de contrôle. En guise d'explication à cela, nous avançons que le peu de succès remporté par les agents d'amélioration à cet égard est une affaire de crédibilité non encore acquise par eux aux yeux des vérifiés, ce qui n'est pas le cas des agents de contrôle qui ont une crédibilité bien établie aux yeux des vérifiés particulièrement au regard des pratiques de management ayant trait au contrôle. Nous avons aussi constaté que le rôle d'agent d'amélioration est loin d'être entré dans les mœurs des vérificateurs et des vérifiés.

Il est aussi apparu clairement que c'est une pensée mécaniste qui a tendance à habiter les vérificateurs lorsqu'ils effectuent des mandats de VOR. Selon nous, les vérificateurs se leurrent en comptant sur une linéarité et une prévisibilité du processus d'influence qu'est la VOR et de son impact sur le management des organisations vérifiées,

comme ils se leurrent aussi lorsqu'ils veulent adopter un rôle susceptible de convenir en toutes circonstances. Notre recherche a en effet permis de faire ressortir que la VOR est loin d'être le processus froid et prévisible qui est sous-entendu dans le modèle mécaniste hérité de la vérification d'états financiers.

Il ressort aussi que les praticiens de VOR sont attachés à des valeurs comme la neutralité, l'objectivité, l'indépendance, la prudence, le conservatisme et qu'ils affichent un niveau élevé d'aversion pour le risque. Il est en effet apparu que les praticiens de VOR ont des perceptions à cet égard qui ne sont pas sans rappeler celles reconnues depuis toujours aux vérificateurs d'états financiers. Selon nous, à force de se retrancher derrière des valeurs qui ne cadrent plus nécessairement avec la nouvelle gestion des affaires publiques, les vérificateurs risquent à la longue de se couper définitivement des processus de réforme auxquels ils devraient pourtant être associés étroitement.

En définitive, nous pensons qu'une vision contingente de l'organisation et du management ainsi que du rôle à adopter de même qu'une remise en question fondamentale de leur système de valeurs contribueraient à bonifier les interventions des vérificateurs dans les organisations publiques. Cette transformation combinée à certaines conditions gagnantes pour les tentatives d'influence que notre recherche a mises en lumière seraient sinon un gage de succès au moins un net pas en avant pour améliorer leurs relations avec les vérifiés et l'impact des mandats de VOR.

(Vérification de l'optimisation des ressources – Vérificateur général – Management public – Contrôle – Imputabilité)

INTRODUCTION[1]

Il y a déjà de cela plus de vingt ans au Canada, la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) devenait une nouvelle corde à l'arc du Vérificateur général du Canada qui exerçait déjà son art depuis fort longtemps dans la vérification d'états financiers et de conformité des opérations aux lois, règles et directives. L'avènement de la VOR dans la pratique de la vérification a entraîné les vérificateurs dans des sentiers totalement nouveaux pour eux étant donné qu'ils étaient désormais appelés à évaluer le management des organisations vérifiées. Jamais les vérificateurs n'avaient été impliqués d'aussi près dans la gestion des organisations vérifiées.

C'est ainsi que plusieurs praticiens de vérification financière sont passés à la pratique de la VOR apportant avec eux leur bagage de connaissances et d'expérience en espérant qu'il leur serait utile. Les organismes normalisateurs, qui s'étaient aussi fait la main sur la vérification d'états financiers, se sont attelés à la tâche de normaliser la pratique de la VOR, ce qui devait en outre lui conférer une certaine légitimité en transmettant un message de rigueur et de professionnalisme aux praticiens, aux vérifiés et au public en général. C'est donc dire que la VOR s'est implantée dans la continuité de la pratique de la vérification traditionnelle d'états financiers.

La valeur ajoutée de la vérification d'états financiers s'est toujours trouvée dans le contrôle et la crédibilité. En effet, le vérificateur d'états financiers contrôle la qualité de l'information financière et fournit une attestation indépendante de la qualité de ladite information qui a été préparée par les dirigeants de l'organisation vérifiée. L'intervention

---

[1] Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

du vérificateur ajoute de la crédibilité à l'information, l'utilisateur de l'information financière pouvant alors compter sur une opinion non biaisée formulée par un tiers indépendant.

Il n'est dès lors pas surprenant que la VOR, dès ses tous débuts, ait davantage été orientée vers le contrôle, c'est-à-dire que le vérificateur avait tendance à considérer que son rôle consistait exclusivement à signaler au Parlement les points d'amélioration dans la gestion des organisations publiques.

Cependant, au cours de la dernière décennie, de plus en plus de managers, praticiens de VOR et chercheurs ont commencé à questionner la véritable utilité de la VOR. Il ressort des écrits à cet égard que la VOR, en visant exclusivement le contrôle, soit de révéler au grand jour là où la gestion publique n'est pas optimale, ne contribuerait pas nécessairement à l'amélioration de la gestion des affaires publiques, certains allant même jusqu'à dire que trop d'imputabilité pourrait devenir contreproductif. Il n'y aurait donc pas systématiquement cette synergie souhaitable entre ces deux objectifs de contrôle et d'amélioration de la gestion des affaires publiques.

Mais tout cela n'est finalement que pure spéculation puisque, à notre connaissance, il n'existait, jusqu'à ce jour, aucune démonstration empirique des bienfaits ou méfaits d'une approche de VOR davantage orientée vers le contrôle de la performance. Quant à l'approche plutôt orientée vers l'amélioration de la performance, les mérites qu'on lui accorde ne sont eux aussi que pure spéculation, d'autant plus qu'elle est encore en devenir et qu'elle ne reçoit pas encore la faveur générale des praticiens et des organismes normalisateurs.

La recherche sur la pratique de la VOR au Canada a été effectuée jusqu'à présent par les organismes normalisateurs comme l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) et la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI). Ces organismes

ont en outre élaboré les normes de pratique de la VOR et ont dispensé la formation aux praticiens. Quant à la recherche empirique dans ce domaine, elle s'est avérée à ce jour plutôt limitée.

Nous espérions apporter notre contribution pour combler en partie le vide qui caractérise la recherche en VOR au Canada. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude qui se veut exploratoire et qui porte sur les relations que les vérificateurs entretiennent avec les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR. Nous nous sommes attachée notamment à élucider le processus d'influence ayant cours entre les vérificateurs et les vérifiés et nous avons étudié les impacts d'une telle tentative d'influence sur les vérifiés et sur le management des organisations vérifiées.

Nous nous sommes penchée aussi sur l'approche de vérification que les vérificateurs adoptent lors de mandats de VOR. Nous cherchions ainsi à découvrir ce qui amène les vérificateurs à se considérer comme des agents de contrôle ou des agents d'amélioration et en quoi les choix effectués influent sur le processus d'influence alors en cours que constitue la VOR.

Nous avons innové en cela car, à notre connaissance, les rares recherches effectuées jusqu'à présent ailleurs qu'au Canada sur la VOR, lorsqu'elles s'intéressaient aux vérificateurs ou aux vérifiés, portaient sur l'un ou l'autre groupe, rarement sur les deux en interaction et l'impact des mandats sur le management des organisations vérifiées a reçu bien peu d'attention de la part des chercheurs jusqu'à présent. Il existe bien quelques études sur la vérification interne, que nous avons trouvé d'ailleurs fort inspirantes pour notre recherche, mais nous croyons que les relations entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre d'un mandat de VOR risquent d'être passablement différentes considérant que le vérificateur est externe à l'organisation vérifiée et qu'il a des obligations légales et institutionnelles que le vérificateur interne n'a pas.

Une telle investigation nécessitait que nous mettions en lumière les perceptions subjectives des acteurs. La VOR est dès lors devenue un processus d'influence sociale où une source d'influence (le vérificateur) tente d'influer sur le comportement d'une cible d'influence (le vérifié). Il nous fallait pénétrer véritablement l'univers de ces acteurs pour être en mesure de comprendre les interactions qui s'établissaient entre les deux groupes. En effet, il s'agissait là d'une condition *sine qua non* pour que notre recherche puisse faire jaillir la lumière sur ces relations entre les vérificateurs et les vérifiés qui constituaient, rappelons-le, un champ jusqu'à ce jour inexploré.

Outre la présente introduction, cette thèse comprend cinq chapitres et une conclusion générale. Le chapitre I porte sur la recension des écrits que nous avons effectuée concernant les aspects théoriques et pratiques de la VOR. Nous nous attardons particulièrement à l'évolution de la pratique de la vérification qui nous amène à l'avènement de la VOR. Nous enchaînons en faisant un retour sur les fondements théoriques de la vérification, qui ont été élaborés en fonction de la vérification d'états financiers, ce qui nous sert de toile de fond pour ensuite dégager les éléments théoriques se rapportant à la VOR. C'est la pratique de la VOR au Canada qui reçoit ensuite toute notre attention, notre but étant de faire ressortir la finalité de la pratique de la VOR au Canada, et cela, à partir du discours des organismes normalisateurs et des mandats des vérificateurs législatifs.

Nous concluons notre recension des écrits avec le débat qui bat actuellement son plein relativement à la pratique de la VOR. En effet, certains prônent le *statu quo*, soit que les vérificateurs demeurent des agents de contrôle, alors que d'autres prétendent que les vérificateurs devraient être des agents d'amélioration. En définitive, ce débat remet en cause l'allégeance des vérificateurs : devraient-ils l'accorder au public exclusivement

qui s'attend à ce qu'ils jouent leur rôle de chien de garde des finances publiques ou devraient-ils l'accorder aussi aux managers des affaires publiques.

Le chapitre II est constitué de deux sections distinctes : la première portant sur le cadre conceptuel et la seconde sur le cadre théorique. La section 2.2 débute avec le cadre conceptuel propre à la recherche et se termine par la formulation des questions de recherche. C'est le développement d'un modèle de VOR en tant que processus d'influence sociale qui est au cœur de notre démarche.

Nous avons présumé d'une relation de dépendance entre, d'une part, l'approche de vérification adoptée qui peut être davantage axée sur le contrôle (rôle d'agent de contrôle) ou sur l'amélioration de la performance (rôle d'agent d'amélioration) et, d'autre part, le processus d'influence sociale alors en cours, que constitue la VOR.

Par ailleurs, nous avons présumé d'une relation de contingence entre l'approche de vérification adoptée par le vérificateur et le contexte de même que certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée. Nous avons aussi étudié la relation entre, d'une part, la philosophie de vérification et de gestion prônée par l'organisation de vérification de même que certaines caractéristiques de l'équipe de vérification et, d'autre part, la décision du vérificateur d'intervenir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration.

La section 2.3 porte sur le cadre théorique de la recherche. C'est un paradigme interprétativiste qui nous habite dans cette démarche de recherche. Nous nous sommes inspirée de l'école de pensée herméneutique qui nous invite à analyser les phénomènes sociaux comme s'ils étaient des textes dont nous voulons faire ressortir toute la signification. Une telle perspective interprétativiste nous a conduite à adopter une approche qualitative pour notre investigation.

C'est au chapitre III que nous présentons le cadre méthodologique de la recherche de même qu'une description des données de recherche recueillies. La première partie du chapitre porte sur le cadre méthodologique et nous y exposons les détails de la stratégie de recherche que nous avons choisie, soit celle de l'étude de cas multiple. Nous croyons en effet que cette stratégie est la plus appropriée dans les circonstances car elle nous a permis de nous infiltrer dans l'univers des vérificateurs et des vérifiés, de capter véritablement les perceptions des uns et des autres et d'en comprendre l'impact sur le processus d'influence sociale que constitue la VOR.

Dans la seconde partie du chapitre III, nous effectuons un survol de nos résultats de recherche, ce qui nous permet d'avoir une vision complète des données sur lesquelles repose l'analyse que nous entreprenons au chapitre IV. C'est alors que nous nous livrons à une analyse de contenu des entrevues réalisées avec des vérificateurs, des vérifiés et des représentants des instances parlementaires de même que de la documentation recueillie auprès d'eux. Cette démarche d'analyse aboutit à la formulation de propositions théoriques relativement à la pratique de la VOR qui sont présentées au chapitre V. En guise de conclusion, nous exposons les implications de notre recherche pour la théorie relative à la VOR et pour la pratique de la VOR et, enfin, nous jetons un regard sur les avenues de recherche dans le domaine de la VOR.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

1.1 Introduction

Depuis les années 1970, comme conséquence de l'augmentation des dépenses publiques et de l'interventionnisme de l'État dans le domaine économique et social, le débat sur le contrôle du bon emploi des fonds publics a eu lieu dans la plupart des institutions supérieures de contrôle financier (Albert-Szafranski, 1997, p. 146). C'est ainsi que la législation de nombre d'institutions d'audit, dont celles des États-Unis, du Canada, de l'Allemagne, de la Suède, et des Pays-Bas (Albert-Szafranski, 1997, p. 147), a été modifiée pour inclure la vérification de l'optimisation des ressources (VOR).

Dès 1977, le Vérificateur général du Canada avait tous les pouvoirs nécessaires pour mettre en place une fonction de VOR. Son mandat original, qui consistait à vérifier les états financiers des organisations publiques et la conformité des opérations aux lois, règlements, énoncés de politique et directives, a alors été élargi à la vérification de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité du management.

La vérification a ses racines dans le contrôle. En fait, la vérification a toujours été intimement liée au contrôle. Elle est apparue en réponse à des besoins explicites exprimés par les actionnaires, les créditeurs, et le public en général, qui étaient devenus de plus en plus sceptiques quant à la capacité du management de fournir une information objective. La crédibilité de la vérification s'est construite sur l'objectivité des vérificateurs, leur

indépendance, et leur compétence professionnelle leur conférant la capacité de se prononcer sur la qualité de l'information présentée par le management.

Lorsque les vérificateurs ont entrepris de faire des mandats de VOR, leur formation de base et leur expérience passée ont inévitablement influencé leur approche quant à leur rôle et quant à leur travail. La VOR a été dès lors essentiellement orientée vers le contrôle de la performance. Cet état de choses était parfaitement normal considérant les habiletés développées par les vérificateurs et le contexte dans lequel ils oeuvraient. En effet, au Canada, les rapports annuels des vérificateurs généraux ont contribué de façon marquante à alimenter le débat public (Radcliffe, 1998, p. 388) et le public en général était satisfait de constater que le Vérificateur général (VG) se comportait en chien de garde des finances publiques. Ainsi, la population a toujours accueilli favorablement les rapports annuels qui exposaient publiquement les cas de gaspillage et de négligence dans la gestion des fonds publics.

Avec le temps, gestionnaires, praticiens de VOR, et chercheurs, ont de plus en plus questionné la véritable utilité de la VOR. Il est devenu de plus en plus évident que le rôle d'agent de contrôle que les vérificateurs s'étaient donnés n'était plus nécessairement adapté à la nouvelle réalité du management du secteur public. De par leur intervention dans les organisations vérifiées, ils demeureraient une source de discipline pour les vérifiés mais parallèlement ils pourraient devenir des catalyseurs pour améliorer les choses (Pollitt et Summa, 1997b, p. 331). Dorénavant, les vérificateurs ne seraient plus systématiquement des agents de contrôle strictement. Leur rôle varierait selon l'importance qu'ils accordent à l'un ou l'autre volet (Pollitt et Summa, 1997b, p. 331).

En tant qu'agents de contrôle, les vérificateurs étaient préoccupés essentiellement par la reddition de comptes à leur client unique, le Parlement. En tant qu'agents

d'amélioration, les vérificateurs viseraient d'abord à obtenir les changements nécessaires pour accroître l'économie, l'efficacité et l'efficience de la gestion des affaires publiques.

Dans le présent chapitre, nous avons recensé les écrits concernant l'évolution de la vérification, les fondements théoriques de la vérification, la pratique de la VOR au Canada, et finalement, concernant le débat qui bat actuellement son plein relativement à la pratique de la VOR. En appendice A, nous avons classifié les écrits recensés dans le présent chapitre et dans les chapitres II et III. Nous avons effectué cette classification de façon à pouvoir obtenir une vue d'ensemble des documents auxquels nous nous référons. Nous avons établi huit catégories possibles pour nos références :

1) ouvrage didactique portant sur la vérification et/ou la VOR ;
2) chapitre ou section sur la vérification et/ou la VOR dans un ouvrage didactique portant sur un domaine connexe ;
3) étude empirique portant sur la vérification et/ou la VOR ;
4) étude empirique portant sur un domaine connexe à la VOR ou autre ;
5) article ou document à caractère académique (sans être une étude empirique) ;
6) article ou document à caractère professionnel (généralement publié dans les revues professionnelles) ;
7) rapport d'un comité, groupe de travail, colloque, conférence ;
8) autres (loi, ouvrage sur le management, sur la méthodologie de recherche, sur la philosophie, documents de travail, etc.).

Ce retour dans le temps et aux fondements de la pratique de la vérification nous a permis de constater que la vérification a toujours été un instrument de contrôle et que l'avènement de la pratique de la VOR n'a pratiquement rien changé à la nature intrinsèque de la vérification. Ce n'est que depuis le début des années 1990 que les sceptiques ont commencé à se faire entendre et à remettre en question l'à-propos de l'application de

l'approche traditionnelle de la vérification, soit celle axée sur le contrôle, à la pratique de la VOR. L'approche alternative proposée dans les écrits pour la pratique de la VOR est celle qui veut que le vérificateur devienne un agent d'amélioration de la performance.

1.2 Évolution de la pratique de la vérification

1.2.1 Besoins à l'origine de la vérification

La faiblesse humaine et un sentiment de méfiance que les êtres humains entretiennent les uns envers les autres constitueraient la raison d'être de la vérification : il en résulte un besoin pour les humains de vérifier le comportement des autres (Lee, 1988, p. xvi). Power (1994b), pour qui la vérification est en train de devenir un principe constitutif de l'organisation sociale, avance qu'une telle primauté donnée à la vérification fait en sorte de diviser les individus en deux groupes : ceux dont il faut se méfier, soit les vérifiés, et ceux à qui on peut faire confiance, soit les vérificateurs.

La vérification existe depuis les temps anciens, bien avant la profession comptable à laquelle elle est maintenant intimement liée. Dès que les propriétaires ont dû s'éloigner de la gestion quotidienne de leurs avoirs et confier cette tâche à des tiers, la nécessité d'une opinion indépendante sur la gestion ainsi exercée est apparue (Pomeranz, 1992, p. 419 ; Comité Wilson, 1975, p. 10).

Même si la vérification est presque aussi ancienne que la civilisation, le développement de la pratique de la vérification, telle que nous la connaissons de nos jours, est relativement récent et remonte à environ 150 ans (Lee, 1988, p. xxi). En fait, l'industrialisation a engendré le besoin de financement qui a engendré, à son tour, le besoin d'incorporation des entreprises qui, à son tour, a engendré le besoin de rapports financiers vérifiés (Lee, 1988, p. xvii). C'est en Grande-Bretagne que tout a débuté, des événements comme les faillites spectaculaires d'entreprises ayant mis en lumière la

nécessité d'exercer un meilleur contrôle sur l'information financière publiée par les entreprises. C'est donc dire que l'imputabilité, soit l'obligation pour des individus de rendre compte de leurs actions à d'autres individus, est à la base même de la pratique de vérification (Lee, 1988, p. xxv).

1.2.2 Pratique et praticiens de vérification

C'est la vérification des états financiers qui a occupé pendant longtemps tout l'espace de la pratique de la vérification. Le vérificateur est ainsi appelé à formuler une opinion concernant la conformité des états financiers aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). Le vérificateur rappelle aux lecteurs de son rapport que l'information financière a été préparée par la direction et que sa responsabilité propre consiste à formuler une opinion sur ladite information. C'est l'indépendance, qui caractérise la pratique de la vérification, qui est à la base même de la crédibilité des vérificateurs. À ses tous débuts, la vérification était effectuée par des actionnaires et des directeurs des entreprises, ce qui, de toute évidence, privait la vérification de la crédibilité d'une attestation indépendante. Dès 1856, en Grande-Bretagne, cet état de choses a pris fin (Lee, 1988, p. xxiv).

Aux yeux du public en général, la vérification a longtemps été considérée comme un outil privilégié de prévention et de détection des fraudes et des erreurs (Lee, 1988 ; Pomeranz, 1992 ; Walker, 1993 ; Power, 1994b). C'est pourtant à leur corps défendant que les vérificateurs se sont vus attribuer ce rôle (Gay, Schelluch et Baines, 1998). En effet, il a toujours existé un fossé entre ce que les vérificateurs font et ce que le public pense qu'ils font (ICCA, 1988 ; Lee, 1988 ; Walker, 1993 ; Power, 1994b ; Gay, Schelluch et Baines, 1998). Lorsque les vérificateurs ont constaté les limites que leur imposaient leurs méthodes de vérification pour détecter la fraude, ils en sont venus à la conclusion que la détection de la fraude ne relevait pas de leur responsabilité (Walker, 1993).

Même si le vérificateur a toujours perçu sa fonction première comme étant celle d'assurer la crédibilité de l'information financière, les travaux du Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur (1978, p. 38) ont fait ressortir que les aspirations et les besoins toujours changeants du public ont forcé l'évolution du rôle du vérificateur. C'est en effet dans une optique plus vaste que le public percevait le rôle du vérificateur : il était vu davantage comme un protecteur de l'ordre public et un intermédiaire externe indépendant entre la direction de l'entreprise et le public et les utilisateurs de l'information financière.

Mais le fossé entre le public et les vérificateurs reste et la responsabilité du vérificateur quant à la détection de la fraude demeure toujours une question largement débattue au sein de la profession de vérification (Gay, Schelluch et Baines, 1998, p. 472). C'est une garantie absolue qu'il n'y a pas d'irrégularités importantes qui ont été commises que les vérificateurs se refusent à donner. L'assurance "raisonnable", à l'effet que les états financiers ne sont pas faussés de manière sensible du fait d'irrégularités ou d'autres causes, que les vérificateurs sont par ailleurs prêts à offrir, n'est généralement pas bien comprise par le public (Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur, 1978, p. 45).

Un autre malentendu en ce qui concerne la vérification consiste à croire qu'elle est une subdivision de la comptabilité (Mautz et Sharaf, 1961). Cela est sans doute dû au fait que la plupart des vérificateurs sont aussi des comptables. Selon Mautz et Sharaf (1961, p. 14), la vérification est concernée par la comptabilité, ce qui expliquerait pourquoi les vérificateurs sont d'abord des comptables, mais elle ne fait pas partie intégrante de la comptabilité. Selon eux, les deux disciplines sont complémentaires et la vérification n'est pas une subdivision de la comptabilité ; elles entretiennent une relation semblable à celle d'associées d'affaires, c'est-à-dire d'égale à égale, pas celle d'un parent et d'un enfant.

Mais il reste que les praticiens de vérification étant pour la plupart des comptables, cela n'a pu faire autrement que de teinter considérablement la pratique de la vérification. La formation des comptables est très orientée vers les chiffres et les phénomènes quantifiables ont généralement la préférence des praticiens qu'ils soient comptables ou vérificateurs. Les données financières ont généralement aussi la faveur des praticiens, et cela, parfois au détriment d'éléments humains ou sociaux plus difficilement quantifiables (Roberts et Pollitt, 1994, p. 546 ; Power, 1997).

On peut donc dire que la profession comptable et la profession de vérification partagent plusieurs valeurs communes : la prudence, l'objectivité, la neutralité et l'indépendance étant chères aux deux professions. Tout cela pour dire que les vérificateurs sont généralement des comptables dont la spécialité est la vérification plutôt que, par exemple, la fiscalité, la gestion financière ou le redressement d'entreprises, qui sont aussi d'autres spécialités où l'on retrouve des comptables.

1.2.3 Avènement de la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) dans l'univers de la pratique de la vérification

Dans le secteur public, les vérificateurs ont longtemps mené une existence plutôt obscure alors qu'ils étaient considérés comme les chiens de garde des pratiques comptables du gouvernement et des finances publiques à qui on donnait la parole, une fois l'an, pour dénoncer les abus dans la gestion des fonds publics, et qu'on se pressait d'oublier une fois la démonstration terminée (Banks, 1994).

Le Comité Wilson (1975, p. 23), un comité indépendant de révision des fonctions du Vérificateur général du Canada, faisait ressortir la diversité au niveau des idées que le public se faisait alors concernant le rôle du Vérificateur général. Rappelons que le comité a produit son rapport en 1975, il y a donc près de vingt-cinq ans. Selon les réponses de représentants du public reçues par le comité, la fonction primordiale du Vérificateur

général serait de lutter contre le gaspillage, de contribuer à un meilleur contrôle des dépenses, de prévenir les doubles emplois, de réduire les dépenses, de protéger les fonds publics, d'être la bonne conscience du gouvernement, de conseiller l'Opposition, d'évaluer la pertinence des dépenses publiques, et de communiquer au public les renseignements sur l'efficience des programmes gouvernementaux. Il s'agit là d'un rôle à la fois très vaste et très exigeant que l'on conférait au Vérificateur général.

Au cours des vingt dernières années, la population est devenue de plus en plus exigeante au regard de la gestion des fonds publics. Les récessions successives, les augmentations répétées des taxes et des impôts, la réduction des services fournis par les gouvernements, tout cela a contribué à faire prendre conscience à la population que les fonds publics devenaient de plus en plus rares et qu'il était primordial de rendre imputables ceux à qui elle en avait confié la gestion. Dans ce contexte, la perception que le public avait du potentiel du Vérificateur général en tant que gardien des finances publiques n'a pu faire autrement que s'accentuer.

Au Canada, le Vérificateur général n'avait pas les pouvoirs légaux nécessaires lui permettant d'assumer pleinement ce rôle. L'expérience internationale suggère que les changements législatifs, spécifiant clairement les mandats des vérificateurs au regard de l'optimisation des ressources, ont été l'un des facteurs les plus importants de développement de la pratique de vérification de l'optimisation des ressources (Parker, 1987, p. 78). Au cours des deux dernières décennies, les pouvoirs des vérificateurs généraux dans plusieurs pays ont été élargis. Ceux-ci pourraient dorénavant questionner, en plus des pratiques comptables, les pratiques de gestion des managers des gouvernements. La vérification de l'optimisation des ressources (VOR) était née !

Tant les besoins à l'origine de la vérification que les champs traditionnels d'intervention de la pratique de vérification concourent à faire de la vérification d'abord

et avant tout un instrument de contrôle. La pratique de la vérification a aussi été teintée par l'expertise et les valeurs des praticiens. Pour les vérificateurs, l'avènement de la VOR dans l'univers de la pratique de la vérification semble s'être fait dans la continuité de la pratique traditionnelle de la vérification et ne pas avoir provoqué de véritable questionnement des fondements de la pratique de la vérification. Par contre, les attentes du public à l'égard du vérificateur en général et du Vérificateur général en particulier sont depuis longtemps nettement au-delà de ce que la pratique traditionnelle de vérification pouvait offrir. En fait, la VOR serait un net pas en avant en ce qui concerne les attentes du public à l'égard du vérificateur.

Nous consacrerons les lignes qui suivent à mettre en lumière les fondements théoriques de la vérification qui ont été élaborés, nous le verrons, en fonction de la pratique de la vérification d'états financiers et que l'on a, en quelque sorte, transposés à la pratique de la VOR. Dans un deuxième temps, à partir des écrits recensés à cet égard, nous tenterons de dégager la finalité de la pratique de la VOR au Canada.

1.3 Fondements théoriques de la vérification

1.3.1 Définitions de la vérification

Le Comité Wilson (1975, p. 9), un comité indépendant de révision des fonctions du Vérificateur général du Canada, définit la vérification en ces termes :

> La vérification est un processus lié à l'obligation de rendre compte. Elle est ordinairement effectuée par une troisième partie pour assurer que le rapport fait sur l'exercice de la responsabilité acceptée est correct et fidèle. La vérification vise avant tout à servir les intérêts de la partie qui a délégué la responsabilité.

Une deuxième définition de la vérification, plus axée celle-là sur la pratique, se lirait comme suit (Leclerc *et al.*, 1996, p. 242) :

> La vérification peut être définie comme un processus systématique pour collecter et évaluer objectivement des éléments probants au sujet des assertions faites sur des opérations ou mesures économiques en vue d'établir dans quelle mesure ces assertions correspondent aux critères établis, et d'en communiquer les résultats aux utilisateurs intéressés.[2]

La vérification est un processus lié à l'obligation de rendre compte. Cette obligation de rendre compte, soit l'imputabilité, signifie "l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée" (Comité Wilson, 1975, p. 9). La vérification est d'abord et avant tout un instrument de contrôle : cela est clairement traduit dans la première définition qui fait ressortir le lien intime qui unit la vérification et l'imputabilité. Par ailleurs, la deuxième définition met en lumière ce qu'est l'essence même de la vérification, soit l'obtention et l'évaluation objectives des éléments probants (Auditing Concepts Committee, 1972, p. 18).

Il y a deux dimensions à la valeur ajoutée de la fonction de vérification : le contrôle et la crédibilité (Auditing Concepts Committee, 1972, p. 29). D'une part, la vérification sert à contrôler la qualité de l'information en fournissant une attestation indépendante et objective de la qualité de ladite information et en exerçant un effet dissuasif, au regard de la fraude et de la négligence, auprès des responsables de la production de l'information bien au courant que leur travail sera sujet à être vérifié. D'autre part, la vérification ajoute à la crédibilité de l'information, l'utilisateur pouvant alors compter sur une opinion non biaisée formulée par un vérificateur indépendant. L'indépendance, rappelons-le encore une fois, est un attribut *sine qua non* de la vérification (Auditing Concepts Committee, 1972, p. 29 ; Francis, 1990 ; Funnell, 1996).

---

[2] Leclerc *et al.* présentent ici une traduction française de la définition de la vérification utilisée par le *Auditing Concepts Committee* (1972, p. 24) qui est un comité ayant été créé par *l'American Accounting Association* et chargé d'élaborer les principaux concepts propres à la vérification.

Dans le secteur public canadien, le concept de "vérification intégrée" a fait son apparition depuis une vingtaine d'années. Le qualificatif "intégrée" a été choisi pour désigner la notion d'un examen qui ne se limite ni à la vérification traditionnelle des états financiers, ni à la vérification de la conformité de l'entité vérifiée aux autorisations législatives et aux règlements pertinents (Leclerc *et al.*, 1996, p. 246). Cet examen inclut également un troisième volet qui s'appelle "vérification de l'optimisation des ressources" (VOR). La VOR vise à vérifier les éléments suivants :

> [...] a) la mesure dans laquelle les systèmes, contrôles et pratiques de gestion, y compris ceux qui visent le contrôle et la protection des actifs, permettent d'assurer que l'importance voulue est accordée aux critères d'économie, d'efficience et d'efficacité ;
> b) la mesure dans laquelle l'importance voulue a été accordée aux critères d'économie et d'efficience dans la gestion des ressources ;
> c) la mesure dans laquelle les programmes ou les activités d'une entité ont été efficaces.
>
> (ICCA - Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., p. 9831)

Nous reviendrons plus loin sur les notions d'économie, d'efficacité et d'efficience. Cutt (1988, p. 63) avance que l'élargissement du mandat de vérification pour inclure le volet de VOR reflète d'abord et avant tout une volonté de pousser plus loin les limites de l'obligation de rendre compte. Les gestionnaires ont depuis longtemps été sujets à une imputabilité qui impliquait leur adhésion à des règles et critères préalablement établis et qui était assurée par la vérification d'états financiers et la vérification de conformité. Dorénavant, les gestionnaires sont aussi sujets à une imputabilité liée aux conséquences de leurs actions : là intervient la VOR.

Selon Glynn (1985), qui s'est penché sur la question de l'instauration de la pratique de la VOR en Grande-Bretagne, la VOR est un mélange de la vérification traditionnelle et des services de consultation en management (p. 21). La VOR emprunterait de la première l'indépendance, l'objectivité et les habiletés de rapporteur des vérificateurs,

et des seconds, elle emprunterait les habiletés d'analyse et de développement de systèmes. De plus, quelques auteurs s'entendent pour dire que les rapports de VOR devraient servir à attirer l'attention sur les lacunes plutôt qu'à procurer des solutions détaillées (Glynn, 1985, p. 21 ; Leclerc *et al.*, 1996, p. 307).

Parker (1987, p. 78) reconnaît également que la VOR et les services de consultation en management partagent des points communs mais, à son avis, des facteurs tels la portée des mandats, la responsabilité des professionnels impliqués, l'indépendance requise pour mener à bien les mandats, les objectifs poursuivis par l'une et l'autre catégories de services, confèrent à la VOR un caractère unique et font en sorte qu'elle ne peut être confondue avec les services de consultation en management.

Par ailleurs, Gray, Jenkins et Segsworth (1993, p. 7) sont d'avis qu'en matière d'efficience, le vérificateur est en quelque sorte un consultant, mais en matière d'efficacité des politiques et des programmes, il serait plus un analyste de politiques ou un évaluateur de programmes.

À la lumière de ce qui précède, la VOR apparaît comme une mixture entre, d'une part, la vérification traditionnelle, axée sur le contrôle et la reddition de comptes par le management et, d'autre part, les services de consultation en management, plus axés sur la bonification des pratiques de management. On peut dès à présent comprendre l'existence du débat actuel concernant la pratique de la VOR. En effet, la cohabitation de ces deux sources d'influence, soit la vérification et la consultation, est susceptible d'être l'un des éléments à la source des tensions que subit la pratique de la VOR.

Maintenant que nous avons défini en quoi consiste la vérification et que nous avons fait ressortir les variantes apportées par la VOR dans l'univers de la pratique de la vérification, nous allons diriger notre attention vers des considérations plus théoriques au regard de la pratique de la vérification. Ce sont les aspects philosophiques qui retiendront

d'abord notre attention. Viendront ensuite les considérations plutôt épistémologiques où nous couvrirons les modes d'acquisition de la connaissance. Nous enchaînerons avec les postulats pour conclure avec les concepts de vérification.

1.3.2 Philosophie de la vérification

Comme nous avons pu le constater en retraçant l'évolution de la pratique de la vérification, c'est la vérification d'états financiers qui a occupé, dès les tous débuts, tout l'espace de la pratique de la vérification. La tradition de la vérification repose donc sur la vérification d'états financiers (Chelimsky, 1985, p. 484 ; Cawley, 1993 ; Nobles *et al.*, 1993). C'est donc dire que la philosophie, les postulats, les concepts et les préceptes de vérification, qui se sont développés au cours des années, l'ont été en fonction de la vérification d'états financiers. La VOR, nous le verrons, a emprunté la plupart de ses fondements théoriques à la vérification traditionnelle sans beaucoup d'adaptation ou de nuance des principes établis.

Un ouvrage a été particulièrement marquant pour ériger les fondements théoriques de la pratique de la vérification. Il s'agit de "*The Philosophy of Auditing*", publié par R.K. Mautz et Hussein A. Sharaf en 1961, pour le compte de l'*American Accounting Association*. Ces deux auteurs ont fait oeuvre de pionniers dans ce domaine qui avait, jusque là, suscité peu d'intérêt chez les chercheurs et praticiens. Malheureusement, ce manque d'intérêt ne s'est pas résorbé après la publication des travaux de Mautz et Sharaf. Ce n'est pas tant la qualité de la réflexion, qui demeure tout compte fait très acceptable, que le fait que cette étude est la seule connue qui se soit penchée aussi sérieusement sur la question des fondements théoriques de la vérification, qui fait que cet ouvrage est demeuré une référence importante.

Il y a eu aussi le rapport du *Auditing Concepts Committee*, publié en 1972, dans lequel les membres disent avoir été significativement influencés par les travaux de Mautz et Sharaf. Ce comité s'est attelé à la tâche de définir le rôle de la vérification dans la société, d'identifier les attributs des objets vérifiables, de développer des objectifs et des critères devant guider la planification, la conduite et l'exécution de la vérification, d'explorer les fondements théoriques et les méthodes de collecte et d'évaluation des éléments probants, de définir les habiletés essentielles pour conduire une vérification et pour remplir le rôle que la vérification est appelée à jouer dans la société, d'élaborer un portrait du processus de vérification et, enfin, d'identifier des sujets sur lesquels les chercheurs en vérification devraient éventuellement se pencher (Auditing Concepts Committee, 1972, p. 17).

Mautz et Sharaf (1961, p. 5-17) soulèvent la question à savoir si la vérification est d'une nature telle qu'elle puisse ou qu'elle doive avoir une philosophie. Les considérations philosophiques étant très éloignées des préoccupations journalières des vérificateurs, ceux-ci sont-ils en mesure d'ériger les fondements philosophiques de la vérification ou devraient-ils plutôt s'en remettre à des philosophes pour élaborer une véritable théorie de vérification ? Ils avancent que la vérification n'est pas la seule spécialisation aspirant à développer sa propre philosophie. D'autres disciplines telles que l'histoire, l'éducation et le droit, lorsqu'elles ont atteint un degré de maturité les amenant à questionner leur nature et leur objet, ont développé avec succès des philosophies qui leur sont propres (p. 6). Ils sont d'avis que les vérificateurs sont les mieux placés pour développer une véritable théorie de la vérification, les enseignements des philosophes étant toutefois indispensables au regard des méthodes disponibles, des règles et des frontières à respecter (p. 7).

Mautz et Sharaf (1961, p. 15) avancent que parce que la vérification est concernée par l'examen des données financières dans le but de juger si elles représentent fidèlement les faits, elle doit faire appel à des techniques et méthodes d'acquisition de la preuve,

comme c'est le cas pour la pratique du droit qui emprunte à la logique ses théories de la preuve. Selon les auteurs, toute discipline qui repose sur l'obtention de la preuve est basée sur la logique. C'est ce qui leur fait dire que la vérification a ses racines premières dans la logique qui est particulièrement préoccupée par l'établissement de la validité (ou de l'invalidité) des faits, conclusions et inférences.

Schmidt (1949, p. 380) avance que c'est une logique déductive plus qu'inductive que les comptables utilisent dans leur travail quotidien. Le même commentaire pourrait s'appliquer aux vérificateurs dont le travail consiste à appliquer des critères bien établis, que sont les principes comptables généralement reconnus (PCGR), à des cas pratiques, en l'occurrence, les états financiers. La logique inductive se prêterait mieux lorsque les praticiens font oeuvre de pionniers et doivent développer eux-mêmes les critères après avoir observé un certain nombre de cas (Schmidt, 1949, p. 379).

Rappelons que l'essence même de la vérification, comme l'a définie le *Auditing Concepts Committee*, est l'obtention et l'évaluation objectives d'éléments probants au sujet d'assertions faites sur des opérations économiques. Ces assertions sont ensuite comparées à des critères établis. Tout cela pour dire que la vérification est essentiellement normative : elle est particulièrement concernée par ce qui est (les faits) et ce qui devrait être (la norme) (Chelimsky, 1985, p. 488) et elle tend à observer les dérogations et les manquements aux normes (Leclerc *et al.*, 1996, p. 87).

La vérification doit aussi emprunter à d'autres champs tels les mathématiques, les théories behavioristes, les communications et l'éthique pour développer une théorie de vérification qui soit complète (Mautz et Sharaf, 1961, p. 15). Mais cela ne veut pas dire pour autant que la vérification ne soit pas un champ spécialisé de connaissance. Il n'est donc pas prétentieux de parler de philosophie ou de théorie de vérification car la vérification est une véritable discipline qui doit composer avec des idées abstraites, qui s'appuie

sur les modes fondamentaux d'acquisition de la connaissance, et qui possède une structure rationnelle de postulats, concepts, techniques et préceptes (Mautz et Sharaf, 1961, p. 16).

Selon Mautz et Sharaf (1961, p. 17), la vérification est une discipline "appliquée" qui peut parfois négliger sa théorie et accorder une attention disproportionnée aux applications possibles et au règlement des problèmes rencontrés dans l'immédiat, ce qui, selon les auteurs, est malheureux étant donné que la force de toute discipline repose dans ses fondements théoriques. Les praticiens, selon les auteurs, ont fortement tendance à adopter une approche pragmatique, considérant ainsi la valeur pratique comme seul critère de la vérité. Mautz et Sharaf recommandent aux praticiens de se référer constamment à la théorie pour trouver de nouvelles approches à tout nouveau ou ancien problème.

Cette absence de développements théoriques depuis la publication de l'ouvrage de Mautz et Sharaf, que nous mentionnons au départ, est possiblement la démonstration de ce que les auteurs appréhendaient, soit que la vérification devienne une discipline essentiellement pragmatique peu préoccupée par le questionnement de ses fondements théoriques et peu encline à recourir à la théorie lorsqu'elle est confrontée à des situations nouvelles ou problématiques.

Leeuw (1996a) qualifie de naïf et de mécaniste le modèle sous-tendant la pratique de la vérification. Ce modèle suppose qu'une fois que l'équipe de vérification a fait rapport, le vérifié lira et écoutera les recommandations, prendra action pour donner suite aux recommandations, et que ces actions mèneront à la réalisation des buts formels de la vérification et, finalement, que ces mêmes actions n'auront aucune conséquence inattendue ou non désirée. Ce scénario, selon Pollitt et Summa (1997a, p. 103), ne présente guère d'autres avantages que celui de maintenir une certaine distance entre les vérifica-

teurs et les vérifiés et, dans la réalité, les attentes des vérificateurs peuvent facilement être démenties et l'impact de leur intervention mis en doute.

Un parallèle entre la pratique de la vérification et la pratique du droit pourrait s'avérer, à ce stade-ci, intéressant car elles partagent, selon nous, plusieurs points communs. Atias (1985, p. 15) avance que la philosophie du droit demeure la discipline mal aimée des juristes français. Le scientisme, traduisant le regret de certains juristes de ne pouvoir se considérer comme des scientifiques, caractérise le droit (p. 32). Au nom de l'idéal d'objectivité emprunté au scientisme, la science du droit s'efforce de devenir aussi transparente et neutre que possible (p. 33).

Les juristes conçoivent l'étude du droit comme une science appliquée très spécialisée et leur activité la plus importante, dans ce contexte, a pour objet la description, l'analyse et le commentaire de lois, de décisions juridictionnelles, d'usages ou de pratiques, et de conventions (p. 53). L'objet et le but des méthodes de travail employées par les juristes sont déterminés sous l'influence de l'idéologie du positivisme juridique (p. 90-91). La méthode juridique se donne presque exclusivement pour objet des textes consistant en des lois et décisions judiciaires et la tâche du juriste consiste à les interpréter et à en déterminer les conséquences (p. 91). Le but assigné au travail des juristes consiste à chercher des solutions d'espèces déduites des textes produits par les sources du droit. Selon Atias, la primauté donnée à des catalogues de solutions risque de faire apparaître le droit comme étant prédéterminé, l'adaptation de chaque solution à chaque cas se réduisant alors à la découverte du bon raisonnement parmi ceux déjà mis en oeuvre (p. 91). À force de croire que le droit pouvait être le produit d'une volonté, les juristes s'interdisent de le rechercher au moyen de leur propre raison et ils ont tendance aussi à consulter de plus en plus de décisions de justice et à les citer en quantité plutôt que d'invoquer la qualité de leur raisonnement (p. 93).

C'est une attitude répandue chez les juristes que d'opposer théorie et pratique, la distinction étant utilisée pour critiquer les arguments d'un contradicteur ou pour ruiner une thèse en lui reprochant son caractère théorique, c'est-à-dire son manque de réalisme ou son juridisme excessif (p. 157-158). Le positivisme juridique s'est constitué sur le modèle des méthodes employées dans les sciences de la nature et les juristes pouvaient alors croire que cette objectivité scientifique était pour eux un idéal accessible (p. 166). Selon Atias, l'objectivité, telle que la définissaient les juristes fondateurs du positivisme, n'existe pas. L'objectivité à laquelle ils doivent aspirer est seulement une subjectivité consciente d'elle-même (p. 167).

Comme la vérification, le droit est une discipline essentiellement normative et pragmatique. La parenté entre les deux disciplines est frappante : le peu d'intérêt manifesté pour la philosophie et la théorie, l'une et l'autre disciplines étant considérées comme "appliquées", une aspiration à la légitimité en faisant appel au scientisme et au positivisme épistémologique, cette croyance en une neutralité et une objectivité quasi absolues et la négation d'une inévitable subjectivité, voilà des éléments qui méritaient que l'on ouvre une parenthèse pour discuter des similitudes de la vérification avec la pratique du droit. Nous laisserons cette parenthèse ouverte pour notre examen des modes d'acquisition de la connaissance en vérification, de même que pour les postulats et les concepts de vérification que nous examinerons ci-après.

1.3.3 Modes d'acquisition de la connaissance en vérification

La vérification peut-elle être considérée comme une science ? Ce questionnement n'est pas sans rappeler celui concernant la pratique du droit. À cette question, Mautz et Sharaf (1961, p. 245) répondent que si nous concevons la science comme un champ organisé de connaissance où l'application de méthodes rigoureuses et systématiques d'évaluation de la preuve constitue la règle, la vérification pourrait alors se qualifier. Mais

si seuls les champs ayant le pouvoir d'expliquer, prédire et contrôler les phénomènes examinés relèvent du domaine scientifique, la vérification ne peut alors certes pas être considérée comme une science.

La vérification, nous le savons, est orientée vers le passé et elle a un certain pouvoir d'expliquer les faits passés. Mais son pouvoir de prédiction est très limité et, de toute façon, là n'est pas l'intérêt de la vérification. Car, rappelons-le, la vérification est un processus lié à l'obligation de rendre compte. La vérification s'attache donc à obtenir et évaluer les éléments probants concernant des actes passés.

Cette vision de la vérification, qui consiste à la valoriser en la considérant comme une pratique quasi scientifique (Power, 1994b, p. 308), a émergé alors que la conception purement positiviste de la nature de la science commençait à être largement décriée par chercheurs et philosophes de la science ; la pratique de la vérification, telle que nous la connaissons de nos jours, a été considérablement affectée par cette vague de scientisme (Francis, 1994, p. 250 ; Power, 1996b, p. 289), comme cela a été le cas pour le droit. En faisant appel à l'autorité et à la rhétorique de la science, la vérification, en tant que pratique sociale, était à la recherche d'une certaine légitimité qui lui conférerait le prestige et la reconnaissance des grandes disciplines de ce monde (Francis, 1994, p. 251; Power, 1996a, p. 5).

Comment le vérificateur acquiert-il la connaissance de la réalité qui se présente à lui ? La philosophie, dans sa quête pour comprendre la réalité de l'univers, a développé certaines méthodes d'acquisition de la connaissance. Mautz et Sharaf (1961, p. 87-103) effectuent un intéressant parallèle avec les méthodes d'acquisition de la connaissance utilisées en vérification. Montague (1936) a identifié cinq modes "positifs" et un mode "négatif" d'acquisition de la connaissance que Mautz et Sharaf comparent avec les

méthodes utilisées en vérification. Le tableau 1.1 expose schématiquement ce parallèle effectué entre la philosophie et la vérification.

Le premier mode positif d'acquisition de la connaissance identifié par Montague (1936, p. 39) est l'autoritarisme qui consiste à acquérir la connaissance en prêtant foi aux témoignages des gens qui nous entourent, leur accordant bien souvent plus de crédibilité qu'à notre propre intuition, raison, expérience ou pratique. Lorsque le vérificateur obtient des confirmations auprès de tiers dont il n'a pas de raison de douter de la compétence ou de l'objectivité, que ce soit la banque, un client ou un fournisseur, il fait appel au mode autoritariste d'acquisition de la connaissance (Mautz et Sharaf, 1961, p. 92). Cela n'est pas sans rappeler l'audition de témoins, une pratique couramment utilisée par les juristes pour étayer leur preuve.

Le deuxième mode positif d'acquisition de la connaissance est le mysticisme : la connaissance est alors acquise à travers l'intuition. Montague (1936, p. 56) affirme que tant en philosophie, en art que dans le domaine des sciences, beaucoup d'idées marquantes sont nées de l'intuition. Le vérificateur intuitif se livrera plus facilement à des examens analytiques et comparatifs des données à vérifier plutôt qu'à des analyses de comptes détaillées. Combinée avec une expérience riche et diversifiée, l'intuition permettra au vérificateur de voir rapidement plusieurs choses à la fois et de faire les liens nécessaires (Mautz et Sharaf, 1961, p. 93-94).

Le rationalisme est le troisième mode positif d'acquisition de la connaissance identifié par Montague (1936, p. 69). Il consiste à prouver des propositions en faisant appel à des principes universels. En vérification, lorsque le vérificateur effectue un examen des systèmes de contrôle à la recherche de l'existence de certains contrôles qui feront en sorte qu'il est moins probable que des irrégularités se soient produites, il est en mode rationaliste d'acquisition de la connaissance (Mautz et Sharaf, 1961, p. 94).

Tableau 1.1
Modes d'acquisition de la connaissance :
Application des principes philosophiques à la vérification

Principes philosophiques	Application à la vérification
Autoritarisme	Connaissance acquise par la confirmation auprès de tiers objectifs et compétents
Mysticisme	Connaissance acquise en faisant davantage appel à l'intuition et à l'expérience du vérificateur
Rationalisme	Connaissance acquise en faisant appel à des principes universels comme, par exemple, l'existence d'un système de contrôle interne fiable qui procure une certaine assurance concernant l'absence d'irrégularités
Empirisme	Mode déductif : conclusion initiale tirée sur la fiabilité du système (suite à la description du système par exemple) supplémentée par des tests fournissant une preuve empirique de la validité de la conclusion initialement tirée Mode inductif : tests sur le système effectués dans le but de tirer une conclusion sur la fiabilité du système
Pragmatisme	Connaissance acquise en examinant des événements futurs comme les débours ou encaissements subséquents à la date du bilan
Scepticisme	Connaissance acquise avec un esprit critique dans l'examen des éléments probants portés à la connaissance du vérificateur

Sources : Montague (1936) ; Mautz et Sharaf (1961)

L'empirisme est le quatrième mode positif d'acquisition de la connaissance. Montague (1936, p. 69) avance que l'empirisme consiste à prouver des propositions en faisant appel à l'expérience plutôt qu'à des principes universels. À titre d'exemple, Montague avance que si l'on voulait prouver la proposition que la somme des angles d'un triangle est égale à deux angles droits, nous pourrions mesurer les angles et ainsi le

prouver empiriquement, ou encore nous pourrions le prouver en mode déductif en faisant appel à un théorème de géométrie selon lequel la vérité de la proposition découle des propriétés généralement reconnues aux triangles.

Selon Mautz et Sharaf (1961, p. 95), dans la pratique de la vérification, l'empirisme et le rationalisme sont souvent combinés. Par exemple, un vérificateur qui décrit le système de contrôle interne et qui tire la conclusion que, selon la description obtenue, le système existant est acceptable, avant de se fier sur sa conclusion, voudra examiner un certain nombre de transactions pour voir si elles ont lieu comme elles ont été décrites. Il s'agit ici d'un exemple où le vérificateur supplémente sa conclusion rationnelle par une preuve empirique spécifique (mode déductif). Par ailleurs, l'empiriste pourra aussi chercher à dégager des principes universels à partir de l'observation de plusieurs cas (mode inductif). Le vérificateur qui effectue des tests sur les inventaires pour vérifier des assertions comme l'existence, la propriété et l'évaluation, est à la recherche d'une preuve empirique de la valeur des inventaires (Mautz et Sharaf, 1961, p. 95).

Montague (1936, p. 138) avance que le rationalisme et l'autoritarisme réfèrent à des méthodes de justification des croyances en les rendant conformes à des principes établis dans le passé alors que l'empirisme et le mysticisme réfèrent plutôt à des méthodes pour tester des croyances en se basant sur l'expérience présente. Pour sa part, le pragmatisme, qui est le cinquième mode positif d'acquisition de la connaissance, teste les croyances en se basant sur les conséquences qui en découleront dans le futur. La valeur de la connaissance ainsi acquise repose exclusivement sur son côté pratique. Le vérificateur applique des méthodes pragmatiques lorsque, par exemple, il retrace les encaissements subséquents à la date du bilan pour vérifier des assertions comme l'existence et l'évaluation des comptes à recevoir à la date du bilan (Mautz et Sharaf, 1961, p. 96).

Le dernier mode d'acquisition de la connaissance, négatif celui-là, est le scepticisme qui nie aux cinq méthodes décrites précédemment la capacité de générer une connaissance véritable (Montague, 1936, p. 173). Le scepticisme professionnel fait partie intégrante de l'attitude que le vérificateur doit adopter lorsqu'il effectue son travail de vérification. C'est avec un esprit critique qu'il doit examiner les éléments probants portés à son attention. C'est donc dire qu'il devrait être difficile, mais pas impossible, de convaincre le vérificateur (Mautz et Sharaf, 1961, p. 97).

Mautz et Sharaf (1961, p. 98) font ressortir que le mode autoritariste est celui auquel les vérificateurs ont recours le plus souvent dans l'exécution de leur travail, tout en reconnaissant qu'il ne s'agit pas là, particulièrement du point de vue des philosophes, du mode d'acquisition de la connaissance le plus solide. Mais comme aucune méthode n'est suffisante en elle-même pour procurer l'assurance requise, les vérificateurs utilisent une combinaison de ces méthodes et alternent d'une méthode à l'autre dépendant de la preuve qu'ils cherchent.

1.3.4 Postulats de vérification

Mautz et Sharaf (1961) ont proposé des postulats de vérification qui ont considérablement habité l'espace de la pratique de vérification jusqu'à nos jours. À partir des écrits de philosophes, ils ont dégagé cinq caractéristiques propres aux postulats :

- ils sont essentiels au développement de toute discipline ;
- ils ne se prêtent pas à une vérification directe ;
- ils sont une base d'inférence ;
- ils sont les fondements de toute théorie ;
- et ils sont susceptibles d'être remis en question lorsqu'il y a avancement du niveau de connaissance (p. 37).

Nous présentons au tableau 1.2 (p. 34) les postulats de vérification de même que les concepts de vérification sous-jacents que nous examinerons plus en détail dans la section subséquente.

Un premier postulat formulé par Mautz et Sharaf (1961, p. 42-43) concerne la vérifiabilité des données financières qui est obligatoire si l'on veut pouvoir confirmer (ou infirmer) que les données soumises sont représentatives de la réalité. Il s'agit là d'un postulat qui a été peu soumis à la controverse au cours des années (Power, 1996b, p. 289), contrairement à d'autres postulats que nous examinerons plus loin. La vérifiabilité devrait permettre d'arriver à un consensus entre différents intervenants au regard des conclusions à tirer ou des mesures effectuées, suite à l'examen des mêmes éléments probants (Power, 1996b, p. 290).

Selon Power (1994b, p. 309-310), il arrive même que la norme de vérifiabilité d'un système éclipse toutes les autres normes d'acceptabilité. On finit par croire que l'établissement d'un système dont les opérations peuvent être vérifiées est plus important que les opérations elles-mêmes. Il avance que la vérification commande la standardisation des activités pour les rendre vérifiables. Selon lui, même si tout un chacun sait que la standardisation n'est pas toujours possible et souhaitable, la volonté de rendre les activités vérifiables prend le dessus. Il conclut que la vérification cherche à créer des conditions favorables pour son propre fonctionnement et, pour ce faire, elle tente de façonner une réalité sociale hautement standardisée.

Un deuxième postulat concerne les intérêts du management versus ceux du vérificateur. Selon Mautz et Sharaf (1961, p. 44), les intérêts du management et du vérificateur ne sont pas divergents. Il y a une substantielle mutualité d'intérêt entre le management et le vérificateur. Il peut arriver, en certains circonstances, que les intérêts divergent. Par exemple, le management, qui reçoit un boni basé sur un certain montant de

revenus de l'entreprise, pourrait être tenté d'augmenter indûment les revenus de l'entreprise. Le vérificateur, de son côté, voudra que l'information présentée aux états financiers représente fidèlement la réalité. Là peut surgir la divergence entre les intérêts. Le vérificateur présume au départ de la bonne foi de la direction : si ce n'était pas le cas, il serait impossible de mener à bien une vérification dans des délais et à des coûts raisonnables. Par ailleurs, le vérificateur fait preuve de scepticisme professionnel qui fait en sorte qu'il demeurera sensible aux moindres signaux l'avertissant que la bonne foi de la direction doit être remise en cause.

Le troisième postulat se lit comme suit : l'information soumise par la direction est exempte d'irrégularités résultant de collusion entre les membres du personnel (Mautz et Sharaf, 1961, p. 46). Rappelons ici que ce postulat est vrai jusqu'à preuve du contraire. C'est à cette preuve du contraire que le vérificateur doit être éveillé. S'il présumait au départ qu'il y a totale collusion entre le personnel de l'entreprise, il devrait se livrer à un examen détaillé dont il verrait difficilement la fin et dont il ne récolterait pas nécessairement les fruits puisqu'il est bien connu, en pratique de vérification, que la vérification de 100 % des transactions ne confère pas pour autant une certitude absolue qu'il n'y a aucune irrégularité qui a été commise puisque certaines transactions pourraient ne pas avoir été portées à la connaissance du vérificateur.

Le quatrième postulat est que l'existence d'un système de contrôle interne fiable élimine la probabilité (et non la possibilité) que des irrégularités aient été commises (Mautz et Sharaf, 1961, p. 47). L'expression "au prix d'un effort raisonnable", qui est bien connue dans la pratique de la vérification, reflète bien l'état d'esprit dans lequel le vérificateur effectue son travail de vérification. En effet, son obligation professionnelle lui impose de faire tout en son possible pour découvrir les irrégularités sans pour autant lui demander de faire l'impossible.

L'application des principes comptables généralement reconnus (PCGR) résulte en une présentation fidèle de la situation financière et des résultats de l'entreprise (Mautz et Sharaf, 1961, p. 47), constitue le cinquième postulat formulé. Nous l'avons dit précédemment, la vérification est une discipline qui emprunte plusieurs éléments théoriques à d'autres champs. La comptabilité est l'un de ceux-là lorsqu'il s'agit de juger de la qualité des données financières examinées, comme c'est le cas des statistiques auxquelles la vérification a emprunté les méthodes d'échantillonnage. Ce postulat a toujours été sujet à controverse, non pas que les vérificateurs remettent en question la validité de l'ensemble des PCGR, mais c'est plutôt l'universalité de l'application de certaines normes comptables qui ne fait pas l'unanimité.

Un sixième postulat se lit comme suit : en l'absence de preuve contraire, ce qui s'est avéré vrai dans le passé pour l'entreprise demeurera vrai dans le futur (Mautz et Sharaf, 1961, p. 48). Si le vérificateur a constaté des déficiences dans le contrôle interne dans le passé, il doit faire preuve de vigilance à l'égard de ces lacunes dans ses interventions futures, à moins que démonstration ait été faite qu'elles ont été corrigées.

En guise de septième postulat, Mautz et Sharaf (1961, p. 49) énoncent qu'un vérificateur doit agir exclusivement en tant que vérificateur une fois qu'il a entrepris un mandat de vérification. Les auteurs comparent la position du vérificateur avec celle de l'avocat qui peut offrir différents services à ses clients mais, une fois qu'il consent à représenter un client donné, il accepte certaines responsabilités qui l'empêchent d'agir aussi librement qu'il le pouvait avant. Par exemple, il ne peut représenter simultanément deux clients ayant des intérêts conflictuels.

Le vérificateur, selon Mautz et Sharaf, a le même type de responsabilité. C'est l'indépendance du vérificateur qui est alors en cause. Ce postulat est celui qui a sans doute fait l'objet de plus de controverse tant chez les utilisateurs de l'information finan-

cière que chez les praticiens. Ce n'est pas tant la nécessité de cette indépendance qui fait controverse que les conditions pouvant affecter cette indépendance du vérificateur à un moment ou un autre de la vérification (Elliott et Jacobson, 1992, 1998). L'indépendance est fondamentale à la pratique de la vérification d'états financiers et elle lui confère toute sa valeur (Power, 1996b, p. 290). Cette affirmation a fait l'unanimité depuis au moins 150 ans !

Le dernier postulat se rapporte au statut professionnel du vérificateur qui lui impose des obligations telles le soin professionnel dans l'exécution de son travail, la primauté du service sur les intérêts personnels du vérificateur, et la diligence nécessaire dans l'exécution du travail de vérification (Mautz et Sharaf, 1961, p. 50). Encore une fois, il s'agit là d'un postulat dont l'importance est difficilement contestable, les obligations imposées aux vérificateurs étant tout à fait comparables à celles imposées aux membres d'autres professions.

1.3.5 Concepts de vérification

Dans leur tâche d'élaboration d'une véritable théorie de la vérification, Mautz et Sharaf (1961) ont accordé un intérêt particulier à la définition de concepts propres à la vérification. Par ailleurs, les organismes normalisateurs, comme l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), ont joué un rôle primordial dans l'élaboration de ces concepts. Les lignes qui suivent ne se veulent pas une description exhaustive de tous les concepts propres à la vérification mais plutôt un aperçu des concepts que nous avons jugé pertinents d'explorer dans le cadre de la présente recherche. Nous nous attarderons particulièrement aux concepts suivants : les éléments probants, le soin professionnel requis et la prudence, la présentation fidèle de la réalité financière, l'indépendance et l'objectivité, l'éthique, l'économie, l'efficacité et l'efficience, l'exercice du jugement professionnel, et

enfin, l'importance relative. Rappelons que ces concepts, et les postulats auxquels il se rattachent, sont présentés schématiquement au tableau 1.2.

Tableau 1.2
Postulats et concepts de vérification

Postulats	Concepts							
	Éléments probants	Soin professionnel requis	Prudence	Présentation fidèle	Indépendance Objectivité	Éthique	Jugement professionnel	Importance relative
Les données financières doivent être vérifiables.	√							
Les intérêts du management et du vérificateur ne sont pas divergents.		√	√			√	√	
L'information soumise par la direction est exempte d'irrégularités résultant de collusion entre les membres du personnel.		√	√				√	√
L'existence d'un système de contrôle interne fiable élimine la probabilité (et non la possibilité) que des irrégularités aient été commises.		√	√				√	
L'application des PCGR résulte en une présentation fidèle de la situation financière et des résultats de l'entreprise.		√	√	√			√	
En l'absence de preuve contraire, ce qui s'est avéré vrai dans le passé pour l'entreprise demeurera vrai dans le futur.		√	√				√	
Un vérificateur doit agir exclusivement en tant que vérificateur une fois qu'il a entrepris un mandat de vérification.					√	√		
Le statut professionnel du vérificateur lui impose des obligations à l'égard de la société.		√	√		√	√		

Le premier concept ainsi défini concerne les éléments probants (Mautz et Sharaf, 1961, p. 68). En effet, rappelons que l'essence même de la vérification repose sur l'obtention et l'évaluation objectives des éléments probants, et cela, en quantité et en qualité suffisantes. La pertinence et la fiabilité sont les deux qualités recherchées pour les éléments probants. La première signifie que "les éléments probants doivent aider le vérificateur à atteindre l'objectif qu'il s'est fixé", et la seconde est fonction "de leur nature et de leur source" (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre 5300, p. 5404). Le vérificateur dispose de toute une panoplie de moyens pour obtenir les éléments probants recherchés : l'inspection, l'observation, la prise de renseignements, la demande de confirmation, le calcul et l'analyse étant les moyens généralement utilisés (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre 5300, p. 5406). Habituellement, le vérificateur doit se contenter d'éléments probants qui sont convaincants plutôt que concluants (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre 5300, p. 5403).

Dans un contexte de vérification des états financiers, les éléments probants recueillis verbalement auprès de membres de l'organisation vérifiée, lors d'entrevues par exemple, ont traditionnellement été reconnus comme étant moins fiables que les preuves documentaires (Bradshaw, 1996, p. 42). Une approche contingente d'évaluation des éléments probants est recommandée par Wright et Mock (1985). La validité de certaines méthodes d'obtention des éléments probants et leur rapport coût-efficacité auraient été remis en cause par des recherches effectuées à cet égard. Ces méthodes sont, semble-t-il, pourtant largement utilisées en pratique. Par exemple, les confirmations auraient un taux d'échec très élevé en matière de détection d'erreurs, alors que d'autres procédés généralement reconnus comme étant moins fiables, comme les examens analytiques, les discussions avec les clients et les conciliations de comptes, seraient plus efficaces pour détecter les erreurs (p. 96).

Une approche contingente d'évaluation de la preuve rejette l'existence de procédés infaillibles d'obtention de la preuve pouvant s'appliquer invariablement à tous les mandats de vérification. Elle fait plutôt la promotion d'une analyse coût-efficacité des sources de preuve en fonction de facteurs tels la nature du client, le compte vérifié, et la méthode d'obtention des éléments probants (p. 91).

Le vérificateur doit apporter le soin professionnel requis dans l'exécution de son travail de vérification (Mautz et Sharaf, 1961, p. 131). En plus de devoir se conformer aux règles de conduite professionnelle, il doit connaître et être en mesure d'appliquer les principes comptables généralement reconnus de même que les normes de vérification généralement reconnues. La prudence caractérise particulièrement le vérificateur. Ainsi, il évaluera minutieusement le degré de risque, il sera toujours aux aguets pour relever les pratiques et les circonstances inhabituelles, il dissipera tout doute qu'il pourrait avoir concernant des questions d'importance, il sera un adepte de la formation continue, et il supervisera le travail de ses assistants (p. 135-138).

La présentation fidèle de la réalité financière est un autre concept aussi très important pour les praticiens de vérification. L'information financière présentée aux états financiers doit correspondre à la vérité, au moins à tous égards importants : c'est du moins ce que le vérificateur atteste lorsqu'il formule son opinion dans son rapport. Ce concept réfère aussi à la nécessité de divulguer l'information à un niveau de détail suffisant afin qu'un utilisateur bien informé puisse l'évaluer et tirer les conclusions appropriées. Le vérificateur doit donc s'assurer que l'information est divulguée non seulement en qualité mais aussi en quantité suffisante.

L'indépendance, répétons-le, est la pierre angulaire de la vérification. Indépendance et objectivité partagent une même caractéristique : le vérificateur doit éviter de se placer en position de conflit d'intérêt susceptible de biaiser son opinion concernant les

données vérifiées (Elliott et Jacobson, 1992). Alors que l'indépendance du vérificateur implique l'absence d'influence ou de contrôle sur sa conduite, ses actions et ses opinions (Mautz, 1964, p. 6 ; Auditing Concepts Committee, 1972, p. 31 ; Funnell, 1996), l'objectivité implique l'absence de biais (Elliott et Jacobson, 1998).

Ainsi, selon Elliott et Jacobson (1998), une personne indépendante n'a pas d'intérêts qui pourraient engendrer un risque inacceptable susceptible de compromettre son objectivité, ce qui veut dire que l'objectivité est différente de l'indépendance. Les deux sont intimement liées parce que certains intérêts peuvent porter atteinte à l'objectivité. Par contre, l'objectivité peut aussi être diminuée à cause d'influences autres que le manque d'indépendance comme, par exemple, des qualités morales laissant à désirer. Par ailleurs, une intégrité à toute épreuve peut faire en sorte que le niveau maximal d'objectivité a été maintenu même si des intérêts susceptibles d'engendrer des biais étaient présents (Elliott et Jacobson, 1998).

Les jugements concernant des questions délicates doivent être formulés avec objectivité par le vérificateur ; ce sont les constats effectués par le vérificateur qui lui dictent son opinion, et cela, en l'absence de toute considération pour ses intérêts personnels (Auditing Concepts Committee, 1972, p. 32). Le vérificateur qui a des intérêts financiers dans l'entreprise vérifiée est susceptible d'être questionné sur les biais possibles qu'il a pu développer dans le cours de son travail de vérification (Auditing Concepts Committee, 1972, p. 32).

Par ailleurs, si l'indépendance est vue comme une obligation imposée au vérificateur, elle peut aussi être vue comme l'un de ses droits les plus importants. Par exemple, le vérificateur doit avoir toute la latitude nécessaire pour faire ses investigations et communiquer les résultats de son travail ; si le client lui met des bâtons dans les roues en lui refusant l'accès à certaines données d'information ou en restreignant la portée de son

travail de vérification, le vérificateur devra rapporter ces agissements (Mautz, 1964, p. 489).

L'éthique est un autre concept central à la pratique de la vérification (Mautz et Sharaf, 1961, p. 232). Les corporations professionnelles comptables ont énoncé les règles de conduite professionnelle dans des codes de déontologie que tous les membres sont tenus de respecter. Ces codes de conduite professionnelle énoncent les devoirs et obligations envers le client, envers la profession et envers les confrères. Ils sont assortis de règlements qui viennent préciser la portée des règles énoncées de façon plus générale dans le code de conduite. Ces règles ont pour but de protéger le public faisant appel aux services de ces professionnels (Mautz, 1964, p. 482).

L'économie, l'efficacité et l'efficience sont trois concepts qui ont été plus récemment inscrits dans l'univers de la pratique de la vérification. En effet, ils sont au coeur même de la pratique de la VOR. Ils sont définis comme suit :

> Dans le présent chapitre, on entend par :
> a) **économie**, l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité, aux moments opportuns et au moindre coût ;
> b) **efficience**, l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à obtenir la maximisation des extrants pour un niveau donné de ressources, ou la minimisation des intrants pour une certaine quantité et qualité d'extrants ;
> c) **efficacité**, l'atteinte des objectifs ou l'obtention des autres effets voulus des programmes ou des activités.
>
> (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre SP 5400, p. 9832)

Les concepts d'économie et d'efficience ont généralement fait l'objet de peu de controverse ; il n'en est toutefois pas de même pour le concept d'efficacité (Henley *et al.*, 1983, p. 216 ; Parker et Guthrie, 1991 ; Glynn, Gray et Jenkins, 1992, p. 58 ; Czasche-Meseke, 1995, p. 5 ; McCrae et Vada, 1997, p. 221 ; Gordon, 1998, p. 6). La contribution de la VOR a été généralement limitée à la mesure de l'efficacité du management des

projets, programmes ou politiques dans l'atteinte de résultats préalablement établis, alors que les conséquences sur les groupes visés ou les impacts sur la promotion de biens et de valeurs ont généralement été peu examinés par les vérificateurs (Glynn, Gray et Jenkins, 1992, p. 60). Cela est le cas de la plupart des institutions de vérification à travers le monde, sans doute par crainte de la part des vérificateurs d'être accusés de donner dans la politique (Boyle, 1989, p. 88 ; Glynn, Gray et Jenkins, 1992, p. 60).

Le reproche généralement adressé aux vérificateurs législatifs lorsqu'ils touchent de trop près à la question du bien-fondé des politiques et des programmes, c'est qu'ils ont excédé leurs pouvoirs. Cela a été le cas de la *Federal Court of Audit (FCA)* en Allemagne, qui a aussi un mandat restreint à l'égard de l'évaluation de l'efficacité des programmes, à qui on a reproché d'aller trop loin en formulant un avis sur la nécessité pour le gouvernement d'acquérir ou non l'avion "Eurofighter 2000", avis adressé confidentiellement au gouvernement au départ mais dont les médias ont eu vent suite à une fuite (Czasche-Meseke, 1995, p. 5).

McCrae et Vada (1997) avancent que la législation australienne concernant le mandat du Vérificateur général omet toute référence à la vérification de l'efficacité et ne définit pas précisément la vérification de l'efficience (*audit efficiency*) (p. 207). Les auteurs se sont dès lors penchés sur les effets de telles imprécisions sur la portée de la VOR. Les résultats de leur recherche démontrent que le *Australian National Audit Office (ANAO)* va bien au-delà de la vérification de l'économie et de l'efficience et fait de nombreuses recommandations qui touchent à l'efficacité (p. 217). De plus, les résultats obtenus indiquent l'absence de rejet substantiel par les vérifiés de la vérification de l'efficacité. En effet, le taux d'acceptation des recommandations visant l'efficacité, qui est de 77 % alors qu'il est de 78 % pour tout autre type de recommandations, amène les

auteurs à conclure que ces recommandations sont aussi facilement acceptées par les vérifiés que le sont les autres (p. 218).

Par ailleurs, l'expertise des vérificateurs a aussi été souvent remise en cause, l'évaluation de l'efficacité les amenant dans des territoires plus incertains, souvent plus risqués, et avec lesquels ils sont plus ou moins familiers (Henley *et al.*, 1983, p. 216 ; Glynn, Gray et Jenkins, 1992, p. 62).

L'exercice du jugement professionnel par le vérificateur a fait l'objet de nombreuses discussions au sein de la profession. Dans la préface du Manuel de l'ICCA, on peut lire ce qui suit :

> Le Conseil des normes de certification est conscient de l'impossibilité d'énoncer des règles si générales qu'elles puissent convenir à tous les cas, des plus simples aux plus complexes. Il est d'ailleurs convaincu qu'aucune règle ne saurait se substituer au jugement professionnel quand il s'agit de décider de la bonne pratique à suivre dans un cas donné.
>
> (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., Préface, p. 5009)

Dirsmith et McAllister (1982a, 1982b) opposent deux idéologies qui ont été largement débattues au sein de la profession de vérification. La première idéologie, nettement dominante par rapport à la seconde, consiste à envisager la vérification comme un processus mécaniste dont la prémisse est que les lacunes de la pratique de la vérification sont attribuables à un manque de contrôle exercé sur le travail des praticiens, la multiplication des règles à suivre devenant alors le mot d'ordre. La seconde idéologie considère plutôt la vérification comme un processus organique qui laisse une place importante à l'exercice du jugement professionnel du vérificateur pour déterminer quelle pratique il convient le mieux d'adopter.

En fait, c'est le remplacement du jugement professionnel par les structures qui est au coeur du débat (Dirsmith et McAllister, 1982a, 1982b ; Francis, 1994, p. 253). La

menace posée à la pratique de la vérification par cette substitution est une menace ultime à l'expertise professionnelle du vérificateur (Francis, 1994, p. 257). En effet, le vérificateur risque de devenir plus un technicien chargé d'appliquer des règles préalablement définies, de plus en plus enclin à se fier à des outils d'aide à la prise de décision, et faisant de moins en moins appel à son intuition et à son jugement alimentés d'autre part par son expérience de la pratique de la vérification.

Ce débat n'est pas sans rappeler les commentaires d'Atias (1985) que nous évoquions précédemment concernant les juristes qui ont de plus en plus tendance à invoquer le plus grand nombre possible de décisions de justice plutôt que d'invoquer la qualité de leur raisonnement. Ce faisant, ces juristes sont susceptibles de devenir des techniciens plus que des professionnels du droit. On pourrait aisément faire le parallèle avec l'idéologie mécaniste que Dirsmith et McAllister (1982a, 1982b) opposaient à l'idéologie organique en vérification.

Un autre concept digne de mention en vérification est celui de l'importance relative. Elle se définit comme suit :

> Une inexactitude ou le total des inexactitudes contenues dans les états financiers sont considérés comme importants lorsque, compte tenu des circonstances, il est probable que cette inexactitude ou que le total des inexactitudes auraient comme conséquence d'influencer ou de modifier la décision d'une personne (l'utilisateur) s'appuyant sur les états financiers et ayant une connaissance raisonnable du monde des affaires et de l'économie.
>
> (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre 5130, p. 5152)

La détermination de l'importance relative est d'abord et avant tout une affaire de jugement professionnel du vérificateur. Lors de l'exécution d'une mission de vérification, l'importance relative et le risque de mission sont pris en compte tout au long de la mission. Au moment de la planification, ils doivent être considérés pour déterminer la nature, l'étendue et le calendrier d'application des procédés de vérification. Au moment de

l'évaluation, ils interviennent lorsque le vérificateur détermine les résultats obtenus par suite de la mise en oeuvre des procédés de vérification (Manuel de l'ICCA – Certification, s.d., chapitre 5130, p.5151).

Au cours des lignes qui précèdent, nous avons tenté de mettre en lumière les fondements théoriques de la pratique de vérification. Comme la vérification d'états financiers a occupé à elle seule tout l'espace de la pratique de la vérification pendant de nombreuses années, il est normal que la plupart des écrits se réfèrent à cette pratique. En fait, les écrits concernant les fondements théoriques de la VOR n'abondent pas, comme si l'objet de la vérification avait finalement peu d'importance : la transition entre les états financiers et l'optimisation des ressources ne poserait vraisemblablement pas de problème, du moment que l'on fait toujours de la vérification.

Avant de clore cette section sur les fondements théoriques de la vérification, nous aimerions construire un pont entre la vérification d'états financiers et la VOR en relevant certains points communs entre les deux pratiques et en faisant ressortir certains éléments théoriques qui, de l'avis de quelques rares auteurs qui se sont prononcés sur le sujet, font différence et mériteraient d'être davantage nuancés ou carrément transformés, selon qu'il est question de vérification d'états financiers ou d'optimisation des ressources.

1.3.6 Éléments théoriques : Vérification d'états financiers versus VOR

Lorsqu'on avance que la vérification est une discipline essentiellement normative, cela est d'autant plus vrai pour la VOR pour laquelle la notion de critère est fondamentale. Les critères sont définis comme étant "des normes raisonnables qui permettent de porter un jugement d'appréciation sur les conditions actuelles" (Leclerc *et al.*, 1996, p. 311). Ces "normes raisonnables" doivent posséder de nombreuses qualités qui sont la

fiabilité, l'objectivité, l'utilité, la compréhensibilité, l'acceptabilité, la comparabilité, et l'intégralité (Leclerc *et al.*, 1996, p. 312).

Est-il justifié d'élaborer des fondements théoriques propres à la pratique de la VOR ? Les écrits sont remarquablement silencieux à cet égard. Il semble y avoir un consensus tacite à l'effet que les fondements théoriques, élaborés en fonction de la vérification d'états financiers, sont tout à fait adaptés à la pratique de la VOR.

L'absence de développements théoriques depuis la publication de l'ouvrage de Mautz et Sharaf nous avait amenée à conclure que la vérification est une discipline essentiellement pragmatique. Nous adressions alors ce commentaire à la vérification d'états financiers puisque cette pratique avait habité à elle seule l'univers de la pratique de la vérification pendant longtemps. Nous avons aussi noté que le questionnement théorique au regard de la pratique de la VOR s'est fait plutôt rare.

On peut affirmer, sans trop risquer de se tromper, que la VOR est aussi une discipline essentiellement, sinon exclusivement, pragmatique. Il semble en effet que la VOR ait emprunté à la vérification traditionnelle sa philosophie, ses postulats et ses concepts, et cela, sans trop d'adaptation. Il ne faut pas non plus oublier que les praticiens de VOR ont, pour la plupart, été formés en pratique de vérification d'états financiers, ce qui implique que les mêmes paradigmes ont été vraisemblablement véhiculés par les praticiens d'une pratique à l'autre.

Parker (1987, p. 78) avance que des concepts tels l'indépendance, l'objectivité et le soin professionnel requis dans l'exécution du travail de vérification sont tout aussi importants en VOR qu'en vérification d'états financiers. À la lumière de l'analyse que nous en avons faite, nous croyons que les postulats relatifs à la vérifiabilité des données, la bonne foi de la direction, l'absence de collusion au sein de l'entreprise et le statut professionnel du vérificateur pourraient s'appliquer tout aussi bien à la VOR qu'à la

vérification d'états financiers. Il en est de même de concepts tels la présentation fidèle de la réalité, l'éthique et l'importance relative.

Voilà pour les points communs entre les éléments théoriques relatifs à la pratique de la vérification d'états financiers et la VOR. Nous allons maintenant nous pencher sur les divergences possibles qui pourraient exister.

En nous basant sur les écrits de Schmidt (1949), nous avions conclu qu'une logique déductive plus qu'inductive présidait à la vérification d'états financiers. Dans le cas de la VOR, la rareté ou, parfois même, l'absence de critères généralement reconnus permettant de juger de la gestion fera en sorte que le praticien se trouvera bien souvent en position où il fera oeuvre de pionnier et il sera probablement forcé de faire appel à une logique inductive alors que son passé de vérificateur d'états financiers l'aura amené à faire appel à une logique déductive.

De plus, la croyance en une neutralité et une objectivité quasi absolues risque d'être sérieusement ébranlée en contexte de VOR. D'une part, la vérification d'états financiers consiste à s'assurer que les données financières inscrites aux livres sont comptabilisées selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR). D'autre part, la VOR se penche sur des activités de management accomplies par des personnes au sein de leur organisation. Les critères d'appréciation du management sont généralement beaucoup moins "universellement reconnus" et "objectifs" que le sont les PCGR. De plus, la VOR évaluant les activités de personnes, les vérificateurs seront appelés à interagir avec les vérifiés, et cela, de façon encore plus étroite qu'en contexte de vérification d'états financiers.

Nous avons constaté que l'autoritarisme est reconnu dans les écrits comme étant le mode d'acquisition de la connaissance le plus utilisé en vérification d'états financiers. Pourtant en VOR, le mysticisme, soit le recours à l'intuition et au jugement professionnel

du vérificateur, est susceptible d'avoir la faveur des praticiens. Ce qui a favorisé l'autoritarisme en vérification d'états financiers, c'est l'éventualité que les vérificateurs aient à répondre de leurs actions en justice, les décisions davantage fondées sur l'intuition étant généralement plus difficilement défendables. Cette épée de Damoclès a toujours pesé moins lourd sur les vérificateurs législatifs, mais cela ne les a pas empêchés de reconnaître une place privilégiée à l'autoritarisme en tant que mode d'acquisition de la connaissance en vérification d'états financiers. Il est probable que le fait que les vérificateurs aient pratiquement tous été formés dans le secteur privé avant de passer au secteur public ne soit pas complètement étranger à ce transfert des pratiques.

Lorsqu'on présume que l'existence d'un système de contrôle interne fiable élimine la probabilité que des irrégularités aient été commises, on peut dégager comme corollaire pour la VOR que l'existence de règles et de contrôles est une garantie de bonne gestion. Cela pourrait expliquer la tendance que l'on retrouve dans beaucoup de rapports des vérificateurs généraux selon laquelle les vérificateurs sont satisfaits lorsque, sur papier, les gestionnaires ont adopté les règles et procédures prérequises susceptibles de mener à une gestion plus efficace des organisations (Leeuw, 1996a, p. 97 ; Gordon, 1998, p. 6). Ces prérequis ne sont pourtant rien d'autre que des hypothèses qui peuvent s'avérer vraies ou fausses (Leeuw, 1996a, p. 97).

Lorsqu'on postule que l'application des PCGR est une garantie de bonne présentation de l'information financière aux états financiers, il peut être tentant pour le vérificateur de rechercher cette même précision et cette même universalité au niveau des critères de bonne gestion. Malheureusement pour lui, il sera confronté à davantage de zones grises à cet égard en pratique de VOR et surtout au peu de consensus quant à savoir en quoi consiste une bonne gestion (Cutt, 1988, p. 133 ; Leclerc *et al.*, 1996, p. 311).

La mutualité d'intérêts entre le management et le vérificateur, que l'on reconnaissait à la vérification d'états financiers, risque de disparaître en contexte de VOR, et cela, surtout si le vérificateur adopte le rôle d'agent de contrôle et que l'imputabilité des gestionnaires occupe dès lors les premières loges. En effet, lorsque le vérificateur émet son opinion sur les états financiers, c'est en quelque sorte une certification positive qu'il donne concernant les chiffres produits par le management. En contexte de VOR, les constats du vérificateur porteront généralement sur les déficiences constatées lors de son travail de vérification. Il est pratiquement assuré que si une organisation se retrouve dans le rapport du vérificateur, ce ne sera pas pour lui décerner un certificat de bonne gestion.

L'indépendance, si chère aux vérificateurs d'états financiers, est-elle aussi vitale en VOR ? Si la VOR est essentiellement considérée comme un instrument de reddition de comptes, donc axée essentiellement sur le contrôle, l'indépendance demeure très importante. L'intervention du vérificateur se trouve alors en quelque sorte à briser la situation de monopole dans laquelle pourraient se retrouver les organisations si aucun évaluateur indépendant de leur gestion n'était susceptible de se présenter. Mais si la VOR adopte une approche plus participative pour que la vérification serve d'abord à améliorer les méthodes de gestion et non simplement à produire des rapports permettant aux parlementaires de critiquer les organisations vérifiées, la valeur ajoutée de la vérification ne se situe plus dès lors exclusivement dans le contrôle et la crédibilité conférés par l'indépendance du vérificateur (Shand et Anand, 1996, p. 84).

L'approche mécaniste de la vérification, qui a traditionnellement dominé la pratique de la vérification d'états financiers, est susceptible de très mal se prêter à la pratique de la VOR. D'abord, la tradition d'une telle approche aura sans doute fait sa marque chez les vérificateurs dès lors plus habitués à un encadrement plus serré de leur travail. Ensuite, le passage de l'attestation d'états financiers à la VOR créera une certaine insécurité chez les vérificateurs, particulièrement lorsqu'ils se pencheront sur le volet efficacité

de la gestion des affaires publiques (Glynn, Gray et Jenkins, 1992, p. 67). Il leur sera en effet plus difficile de satisfaire aux normes professionnelles relatives à la preuve auxquelles ils se sont toujours soumis. De plus, ils devront s'habituer à prendre des risques accrus en basant davantage leurs décisions sur leur jugement plutôt que sur des normes bien établies.

L'accumulation d'éléments probants pertinents et fiables risque d'emprunter des voies différentes en VOR (Parker, 1987, p. 78). Nous avons déjà mentionné que les preuves documentaires sont davantage utilisées en vérification d'états financiers par rapport aux preuves verbales (Bradshaw, 1996, p. 42). Il semble toutefois que ce ne soit pas le cas en contexte de VOR alors que l'information obtenue lors des entrevues, ne pouvant bien souvent être autrement accessible, est d'une valeur inestimable et permet au vérificateur de pénétrer véritablement au coeur des organisations vérifiées (Bradshaw, 1996, p. 42).

L'approche contingente d'évaluation des éléments probants proposée par Wright et Mock (1985), expliquée précédemment, risque d'être beaucoup plus appropriée à la VOR que l'approche préconisant l'utilisation inconditionnelle de procédés d'obtention de l'information probante tout simplement parce que les normes professionnelles en prescrivent l'utilisation. Bellehumeur (1993) est d'avis que l'utilisation de ces outils de vérification "à tout faire" est une erreur car elle limite l'examen à son plus bas dénominateur commun, soit le contrôle interne et les processus de gestion, et le rapport coût-efficacité de ces outils est discutable.

Cutt (1988, p. 132) avance que les méthodes d'obtention de l'information probante utilisées en VOR devraient permettre de réunir et d'évaluer des éléments probants exprimés en termes monétaires mais aussi en termes non monétaires, ces derniers éléments

étant d'une importance capitale pour formuler une opinion éclairée sur la gestion des organisations vérifiées.

Enfin, la prudence, qui caractérise depuis toujours les vérificateurs, ne peut-elle devenir une entrave en pratique de VOR ? Il y a une certaine unanimité pour reconnaître que la pratique de la VOR présente des risques différents de ceux généralement associés à la vérification d'états financiers (Henley *et al.*, 1983, p. 216 ; Glynn, Gray et Jenkins, 1992, p. 67). Alors que la prudence peut être tout à fait opportune en vérification d'états financiers, il peut arriver qu'en VOR elle mène à la formulation de recommandations plus ou moins utiles. La gestion des affaires publiques requiert prudence et rigueur bien sûr, mais elle requiert aussi innovation, surtout en ces périodes de coupures budgétaires où les gestionnaires sont appelés à faire plus avec moins. C'est donc dire que l'application universelle de la prudence, particulièrement dans la formulation des recommandations, est susceptible de nuire au vérificateur surtout si des solutions plus novatrices, généralement plus risquées, sont requises.

Il n'existe pas de démonstration empirique selon laquelle la VOR a emprunté l'essentiel de ses fondements théoriques, sans beaucoup d'adaptation, à la vérification d'états financiers. Notre conclusion à cet égard s'appuie exclusivement sur l'analyse des écrits que nous venons de faire et sur les commentaires de quelques rares auteurs que nous avons pu relever qui se sont prononcés plus ouvertement sur ce sujet, sans toutefois fonder leur opinion sur une démonstration empirique (voir notamment Persaud et McNamara, 1993-1994 et Pollitt et Summa, 1997a, p. 103).

Nous allons maintenant délaisser les aspects plus théoriques pour nous tourner vers les aspects entourant la pratique de la VOR. C'est la pratique développée au Canada qui retiendra particulièrement notre attention, le Canada s'étant avéré un leader pour le développement et la promotion de la VOR (Radcliffe, 1998, p. 378).

1.4 Pratique de la VOR au Canada

Il nous a été donné de constater, au cours des lignes précédentes, que le débat concernant les fondements théoriques propres à la VOR est loin d'avoir soulevé les passions tant chez les chercheurs que chez les praticiens de vérification. La vérification, on le sait, est une discipline essentiellement normative et la vérification d'états financiers en est la parfaite démonstration.

L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) est l'organisme chargé d'élaborer les normes de comptabilité et de vérification tant pour le secteur privé que le secteur public canadien. Les normes de vérification généralement reconnues ont d'abord été élaborées en vue de la vérification d'états financiers. Quelques années après l'avènement de la VOR dans le champ de pratique des vérificateurs, l'ICCA a élaboré des normes de vérification propres à la pratique de la VOR.

La création en 1980 de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) a permis de constituer un noyau de connaissances concernant la pratique de la VOR. La FCVI est un organisme national à but non lucratif, supporté par les cabinets d'expertise comptable et de consultation en gestion au Canada, ainsi que par les gouvernements fédéral et provinciaux par l'entremise de leurs vérificateurs législatifs (Leclerc *et al.*, 1996, p. 245). Cet organisme se veut "une institution de recherche et d'enseignement qui se consacre au développement et à la promotion de concepts pour une gouverne efficace, une saine gestion et une réelle reddition de comptes" (FCVI et Ordre des comptables agréés du Québec, 1994). La FCVI et l'ICCA travaillent en étroite collaboration en ce qui regarde la normalisation de la pratique de VOR.

Il y a eu un certain questionnement à savoir si des normes devaient être élaborées spécifiquement pour la pratique de VOR ou si les normes de vérification d'états financiers pouvaient s'appliquer. Parker (1987, p. 78) est d'avis que la VOR diffère suffisamment

de la vérification d'états financiers pour justifier l'élaboration d'un cadre normatif qui lui est propre devant suppléer les normes existantes. Cutt (1988, p. 35) avance de son côté que le modèle de vérification d'états financiers constitue une base appropriée pour la VOR. Le défi, selon lui, consiste plutôt à retenir les forces de cette base et à développer des nouvelles méthodes mieux adaptées à la pratique de la VOR.

Au Canada, on a plutôt opté pour la vision de Parker. Du moins, un cadre normatif distinct a été développé pour la VOR. Reste maintenant à savoir jusqu'à quel point le cadre ainsi développé se distingue du cadre normatif de la vérification d'états financiers. Nous consacrerons la présente section à la pratique de la VOR au Canada : son avènement, son cadre normatif, la pensée managériale qui la sous-tend, les mandats des vérificateurs généraux, et nous conclurons en tentant de dégager la finalité de la pratique de la VOR.

1.4.1 Le Canada : un leader pour le développement et la promotion de la VOR

C'est en 1878 que le poste de Vérificateur général du Canada était créé (Comité Wilson, 1975, p. 19). Au cours de ses premières années d'existence, la tâche du Vérificateur général consistait, d'une part, à rapporter à la Chambre des communes les irrégularités financières qu'il avait décelées et, d'autre part, à contrôler directement l'émission des chèques (Comité Wilson, 1975, p. 19). En 1931, la responsabilité de vérification préalable des paiements a été retirée au Vérificateur général (Comité Wilson, 1975, p. 20). Les attributions du Bureau de la vérification étaient alors définies dans la Loi sur l'administration financière (S.R. 1970, c. F-10, modifiée). Il y avait une disposition dans la loi qui ordonnait au Vérificateur général de faire rapport, en plus de certains points bien précis dont il prend connaissance par son examen des comptes, "sur tout autre cas qui, d'après lui, mérite d'être porté à la connaissance de la Chambre des communes" (Comité Wilson, 1975, p. 21).

Dans son rapport de 1973, James J. Macdonnell, alors Vérificateur général, adoptait une nouvelle présentation de son rapport qui consacrait une section concernant "tout autre cas" qu'il avait relevé au cours de sa vérification (Comité Wilson, 1975, p. 22). Cette initiative de M. Macdonnell a eu l'heur d'attirer davantage l'attention du public sur la question de la portée des enquêtes du Vérificateur général (Comité Wilson, 1975, p. 22).

En 1976, James J. Macdonnell servait un sérieux avertissement au gouvernement Trudeau selon lequel le Parlement et le Gouvernement avaient perdu ou étaient sur le point de perdre le contrôle des dépenses publiques (Allard, 1981, p. 38 ; Glynn, 1985, p. 9 ; Gray, Jenkins et Segsworth, 1993, p. 94). En réaction à ce vibrant appel du Vérificateur général, le gouvernement créait le nouveau poste de Contrôleur général du Canada et, en 1977, le mandat du Vérificateur général était élargi pour inclure la vérification de l'économie, de l'efficience et, dans une moindre mesure, de l'efficacité de la gestion des affaires publiques (Allard, 1981, p. 38 ; Gray, Jenkins et Segsworth, 1993, p. 95). Dorénavant, le Vérificateur général aurait une législation qui lui serait propre et ses devoirs et responsabilités seraient inscrits dans la Loi sur le vérificateur général (L.R.C., ch. A-17) (Banks, 1994).

En 1994, la loi était amendée pour permettre au Vérificateur général de déposer quatre rapports par année plutôt qu'un, réduisant en cela les délais entre l'exécution des mandats du vérificateur et la publication des résultats et permettant ainsi que des fraudes ou abus de plusieurs centaines de millions de dollars soient portés plus rapidement à la connaissance des parlementaires (Vastel, 1994).

En décembre 1995, la Loi sur le vérificateur général était amendée de nouveau et un quatrième " E ", pour "Environnement", était ajouté à l'économie, l'efficacité et l'efficience sur lesquelles la VOR portait jusqu'alors. Le Vérificateur général tient

compte désormais de ces quatre principes lorsqu'il détermine les questions à communiquer à la Chambre des communes. Un commissaire à l'environnement et au développement durable, relevant du Vérificateur général, a été nommé et son rôle consiste à aider les parlementaires à surveiller les efforts déployés par le gouvernement fédéral pour protéger l'environnement et favoriser le développement durable, en leur fournissant des analyses et des recommandations objectives et indépendantes.[3]

Non seulement M. Macdonnell a assumé le leadership pour élargir le mandat du Vérificateur général, mais il est aussi celui qui a convaincu l'ICCA, à la fin des années 1970, que des normes de comptabilité et de vérification concernant le secteur public étaient absolument nécessaires pour permettre aux vérificateurs de faire un travail sérieux et crédible (Banks, 1994).

Peu après l'élargissement du mandat du Vérificateur général du Canada, des législations analogues ont été votées en Ontario, en Alberta (Radcliffe, 1998, p. 401), en Colombie britannique et dans l'Île du Prince Édouard (Banks, 1994). Au Québec, ce n'est qu'en 1985 que le Vérificateur général était autorisé à entreprendre des mandats de VOR dans les ministères, organismes et sociétés d'État québécois. Jusque là, l'intervention du Vérificateur général du Québec était limitée, d'une part, à l'attestation financière lui permettant d'exprimer une opinion sur les états financiers des institutions gouvernementales et, d'autre part, à la vérification de conformité aux lois, règlements, énoncés de politique et directives.

Le Canada fait partie d'un groupe restreint de pays qui ont été les instigateurs de la pratique de la VOR. Au sein du Commonwealth britannique, le Canada a été le premier, suivi de près par l'Australie et la Nouvelle-Zélande (Glynn, 1985, p. 113),

---

[3] Cette information a été extraite à partir du site Web du Vérificateur général du Canada (http://www.oag-bvg.gc.ca).

l'Angleterre n'ayant adhéré qu'en 1983 (Roberts et Pollitt, 1994, p. 531) et s'étant inspirée de l'expérience des précurseurs. Dès le début des années 1970, le General Accounting Office (GAO), qui est chargé de formuler les principes et normes comptables des institutions fédérales américaines et d'effectuer des mandats de vérification dans ces mêmes institutions, voyait son mandat élargi pour inclure le volet de l'optimisation des ressources (Glynn, 1985, p. 133-134). En Europe, la Suède adoptait, dès 1970, la pratique de la VOR dans ses institutions publiques (Glynn, 1985, p. 114).

Une autre facette de la VOR, celle-là très peu mentionnée dans les écrits, est qu'il s'agit d'une initiative originant du secteur public. Plusieurs tentatives de réformes des services publics au Canada ont eu lieu depuis quarante ans et certaines d'entre elles, la Commission Glassco en 1962 et Fonction publique 2000 à la fin des années 1980, vantaient les mérites du secteur privé et préconisaient l'adoption d'un certain nombre de pratiques importées du secteur privé afin de bonifier les services publics. Cette fois-ci, c'est le secteur public qui pourrait devenir une source d'inspiration pour le secteur privé.

Sheldon et McNamara (1991, p. 19-21) avancent que peu d'entreprises du secteur privé ont pris avantage de la pratique de la VOR pour évaluer la performance du management. Les auteurs attribuent ce succès mitigé de l'implantation de la VOR à la résistance du management qui aurait tendance à percevoir la VOR comme un jugement *a posteriori* de leurs actions. Les coûts encourus sont aussi souvent un obstacle non négligeable à l'implantation de la VOR. Par ailleurs, l'absence de normes professionnelles de pratique de la VOR dans le secteur privé ferait en sorte que certaines grandes firmes comptables sont réticentes à accepter de tels mandats de peur que leur responsabilité professionnelle soit plus facilement remise en cause. Il peut aussi y avoir dédoublement entre les services de consultation auxquels l'entreprise a recours et la VOR pratiquée par le service de vérification interne.

Sheldon (1996, p. 12) avance que, moyennant des modifications mineures, le modèle de VOR utilisé avec succès dans le secteur public pourrait être utilisé pour donner un nouveau sens à la notion d'imputabilité dans le secteur privé. Les gestionnaires n'ayant pas toujours le temps ou l'expertise pour vérifier la qualité de l'information dont ils se servent pour prendre des décisions ou pour effectuer des analyses de risques auxquels est exposée l'entreprise, les praticiens de VOR pourraient facilement s'acquitter de ces tâches à leur place (Sheldon, 1996, p. 12-13). L'information rapportée sur la productivité du management par l'entremise de mandats de VOR pourrait éventuellement contribuer à une plus grande efficience des marchés financiers. Actionnaires et investisseurs bénéficieraient aussi d'une opinion indépendante sur l'efficacité du management (Sheldon, 1996, p. 17).

Maintenant que nous avons situé dans quel contexte se sont produits l'avènement et l'évolution de la pratique de la VOR au Canada, nous allons diriger notre attention vers les organismes normalisateurs, que sont l'ICCA et la FCVI, et vers le cadre normatif qui a été développé pour la pratique de la VOR. Nous entendons par cadre normatif l'ensemble des règles et directives susceptibles de guider les praticiens de VOR. Il s'agit là de règles plus ou moins détaillées dictant les actions du praticien. Ces règles sont dérivées des considérations plus théoriques que nous avons couvertes dans la section 1.3.

1.4.2 Cadre normatif canadien de la pratique de VOR

Nous l'avons mentionné précédemment : le Canada a non seulement été un précurseur dans l'adoption de la pratique de la VOR mais ses vérificateurs législatifs, particulièrement James J. Macdonnell, ont fait des pressions afin que l'ICCA normalise ce nouveau champ de pratique. La normalisation a été une source de légitimation pour la vérification d'états financiers dans le secteur privé. Ce que voulait sans doute M. Macdonnell, c'est que la VOR acquière cette même légitimité et la crédibilité qui vient avec.

Rappelons que l'avènement de la VOR s'est fait dans la continuité de la pratique de la vérification d'états financiers et que les mêmes fondements théoriques ont été adoptés, et cela, sans trop de modifications. Il y a ici un certain paradoxe qui est par ailleurs peu ressorti dans les écrits : on s'est questionné sur la nécessité d'élaborer des normes de pratique propres à la VOR (et, au Canada, on est venu à la conclusion qu'elles étaient nécessaires) mais, par ailleurs, on n'a vraisemblablement pas jugé opportun d'effectuer au préalable un véritable questionnement sur la philosophie, les postulats et les concepts de vérification. Ou du moins si ce questionnement a eu lieu, il a abouti à une transposition quasi complète du cadre théorique propre à la vérification d'états financiers.

Voyons maintenant ce qu'il en est du cadre normatif développé par l'ICCA. Pour évaluer jusqu'à quel point le cadre normatif de la VOR s'éloigne de celui de la vérification d'états financiers, nous avons effectué un bref parallèle entre le cadre normatif propre à la vérification d'états financiers et celui de la VOR. Nous avons exprimé schématiquement ce parallèle au tableau 1.3 (p. 58).

Depuis mars 1997, l'ICCA a remanié de façon considérable la section du Manuel concernant la vérification. En effet, dorénavant, il y a, d'une part, les missions de certification et, d'autre part, les services connexes. La VOR est une mission de certification visant à fournir un niveau élevé d'assurance, et cela, au même titre que la vérification d'états financiers (secteurs privé et public) et la vérification de la conformité aux autorisations législatives et aux autorisations connexes (secteur public). C'est au chapitre 5025, modifié en mars 1999, que l'on retrouve les normes relatives aux missions de certification pour les secteurs privé et public.

Chapitre 5025 - Normes relatives aux missions de certification (secteurs privé et public)

On exige en outre du vérificateur qu'il fasse preuve de diligence et d'objectivité dans l'exécution de ses responsabilités, qu'il ait la compétence professionnelle nécessaire pour mener à bien ce type de mission, qu'il acquière une connaissance adéquate des éléments considérés, qu'il identifie des critères d'évaluation valables, que le travail soit planifié et supervisé correctement, qu'il recueille les éléments probants adéquats en quantité suffisante, et qu'il tienne compte de l'importance relative. Ces normes, que l'on retrouve au chapitre 5025, sont celles qui s'appliquent aux praticiens de VOR. En effet, dans le chapitre SP 5400 portant sur la VOR, il y est expressément mentionné que le vérificateur doit suivre les normes générales et les normes de travail énoncées dans le chapitre 5025 et que nous venons juste d'introduire.

Chapitre 5100 - Normes de vérification généralement reconnues
Chapitre SP 5400 - Vérification de l'optimisation des ressources (secteur public)

Le chapitre 5100 s'applique à toutes les missions effectuées ayant pour objet l'expression d'une opinion de vérificateur sur les états financiers. Le chapitre SP 5200 porte sur l'application du chapitre 5100 à la vérification des états financiers des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Comme l'essence des recommandations relatives à la vérification d'états financiers se trouve au chapitre 5100, nous avons effectué la comparaison avec le chapitre 5100 et non le chapitre SP 5200.

Si l'on revient à la comparaison entre les chapitres 5100 (portant sur les normes de vérification généralement reconnues) et SP 5400 (portant sur la VOR), on peut constater que les exigences sont très semblables. Au niveau des normes générales, les exigences relatives à la compétence professionnelle, à l'objectivité, à la diligence et à la connaissance adéquate des éléments considérés sont communes aux deux chapitres. Par

contre, au niveau de la VOR, on insiste davantage sur la nécessité pour le praticien d'identifier ou d'établir des critères valables pour l'évaluation des éléments considérés. On sait qu'en contexte de vérification d'états financiers, les critères sont normalement les principes comptables généralement reconnus (PCGR) alors qu'en contexte de VOR, les critères sont généralement plus difficiles à établir.

Au niveau des normes concernant le travail du vérificateur, on assiste à une transposition des normes du chapitre 5100 au chapitre SP 5400 sans beaucoup d'adaptation au contexte nouveau de la pratique de la VOR. Ce qui était bon pour la vérification d'états financiers semble convenir aussi à la VOR.

Au niveau des normes concernant le rapport de vérification, les exigences, à plusieurs égards, sont sensiblement les mêmes entre la vérification d'états financiers et la VOR quoiqu'il n'existe pas, dans l'état actuel de la pratique en matière de VOR, de rapport type analogue au rapport type du vérificateur sur les états financiers. Si le vérificateur législatif exprime ses conclusions sous la forme d'une opinion relativement à l'entité ou à une partie de celle-ci, les exigences au niveau du rapport sont très semblables à celles en vigueur pour la vérification d'états financiers. Par ailleurs, si le vérificateur législatif exprime ses conclusions sous la forme d'un énoncé des déficiences relevées, il a l'obligation de mentionner les objectifs et l'étendue de la vérification, y compris les limitations y afférentes ; il doit déclarer que la vérification a été effectuée conformément aux normes de VOR ; il doit indiquer les critères d'évaluation, décrire ses constatations et exprimer ses conclusions.

Par ailleurs, il n'est pas obligatoire de formuler de recommandations :

> Les rapports de vérification de l'optimisation des ressources peuvent comporter des recommandations formulées par le vérificateur ainsi que la réaction des dirigeants relativement aux éléments dont traite le rapport. Il faut que le vérificateur apprécie l'incidence que pourrait avoir sur son objectivité, dans le cadre de vérifications ultérieures portant sur les mêmes entités, le fait d'avoir formulé des re-

> commandations. Les recommandations du vérificateur peuvent indiquer dans quel sens il est possible d'apporter des améliorations, mais la responsabilité d'élaborer des plans détaillés et de mettre en œuvre des changements incombe aux dirigeants. (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre SP 5400, p. 9834).

Il ressort de ce qui précède que les vérificateurs sont invités à la prudence au regard de la formulation des recommandations. De plus, on peut aussi l'interpréter comme étant le transfert d'une façon de faire de la vérification d'états financiers qui amène le vérificateur à formuler une opinion sur les états financiers préparés par la direction, sans toutefois formuler de recommandation. De même, en VOR, le vérificateur est appelé à formuler une opinion, que l'on appelle ici conclusion, sur le degré de conformité des pratiques de l'entité à des critères préalablement établis.

Tableau 1.3
Cadre normatif : Vérification d'états financiers versus VOR

Vérification d'états financiers	Comparaison	VOR
Chapitre 5100[1] - Normes de vérification généralement reconnues (états financiers)	**Normes générales** Exigences semblables avec en plus l'obligation de déterminer des critères et d'apprécier leur validité dans le cadre d'un mandat de VOR. **Normes concernant le travail du vérificateur** Exigences semblables. **Normes concernant le rapport** Pas de rapport type en VOR. S'il s'agit d'une opinion relative à l'ensemble ou une partie de l'entité : exigences semblables à celles en vigueur en vérification d'états financiers S'il s'agit d'un énoncé des déficiences relevées : exigences propres à un mandat de VOR Pas d'obligation de formuler de recommandations en contexte de VOR comme c'est la pratique en vérification d'états financiers.	Chapitre SP 5400[1] - VOR dans le secteur public

[1] Manuel de l'ICCA – Certification

Nous terminerons cette brève analyse en nous penchant sur le chapitre SP 6410 qui porte sur la planification des missions de VOR. On lit entre autres ce qui suit :

> La vérification des états financiers et la vérification de l'optimisation des ressources sont toutes deux basées sur le contrôle, par le vérificateur, de certains renseignements se rapportant à l'obligation de rendre compte et sur la préparation par le vérificateur d'un rapport portant sur ces renseignements ; il existe toutefois des différences importantes entre les deux types de vérification.
>
> (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre SP 6410, p. 9841)

Ces différences résideraient dans une plus grande latitude pour les mandats de VOR dans l'établissement des objectifs et de l'étendue de la vérification, dans une plus grande diversité de la nature des éléments vérifiés, des objectifs et de l'étendue de vérification, dans l'absence de critères généralement reconnus, dans la nature et les sources d'éléments probants, dans le rôle plus large des membres de l'équipe de vérification, dans la diversité des périodes vérifiées, et dans l'absence d'un rapport type (Manuel de l'ICCA - Certification, s.d., chapitre SP 6410, p. 9842).

Même si l'on semble reconnaître des différences fondamentales entre la vérification d'états financiers et la VOR, il apparaît, en définitive, que le cadre normatif développé à ce jour pour la pratique de la VOR n'est pas à la mesure des importants changements qui surviennent dans le travail du vérificateur lorsqu'il passe de la vérification d'états financiers à la VOR. Cela est susceptible de transmettre un message de continuité et de tradition dans la pratique de la vérification aux praticiens de VOR. On peut en venir à se demander pourquoi exactement on a jugé nécessaire de développer un cadre normatif propre à la VOR qui n'en est vraisemblablement pas un.

Nous allons maintenant explorer les principes défendus par le second organisme normalisateur de la pratique de VOR, soit la FCVI. C'est l'ouvrage de Leclerc *et al.* (1996), qui constitue en quelque sorte la "bible" de la FCVI, auquel nous nous sommes

attardée. Notre lecture nous amène à la conclusion que la vision de la VOR que la FCVI véhicule dans cette publication est dans la continuité et la tradition de la pratique de la vérification d'états financiers. En cela, la FCVI rejoint l'ICCA dont le cadre normatif développé pour la VOR, nous l'avons déjà dit, est un décalque quasi parfait de celui développé pour la vérification d'états financiers. Nous exposons ci-après les éléments qui supportent notre conclusion à l'égard de la vision de la FCVI.

Selon Leclerc *et al.* (1996), la vérification est une discipline essentiellement normative qui vise d'abord et avant tout à relever les dérogations aux normes (p. 87). Même si les auteurs avancent à quelques reprises que la VOR constitue un bon moyen d'améliorer la reddition de comptes, l'administration et la gouverne (p. 238, p. 251, p. 382, p. 384), leur démonstration se limite essentiellement à prouver que la VOR est un bon instrument de reddition de comptes. Au regard de l'amélioration des pratiques de gestion, il est difficile de voir comment la VOR peut être d'une quelconque utilité.

Pour aider les gestionnaires à évaluer leur gestion, la FCVI fait la promotion des douze dimensions de l'efficacité (qui sont reproduites au tableau 1.4, p. 64). Il s'agit là d'un cadre de travail pour la présentation de l'information sur l'efficacité développé par la FCVI. Mais dans ce contexte, la VOR cède sa place à une vérification d'attestation des déclarations de la direction sur l'efficacité. Et si la direction n'est pas en mesure de produire elle-même sa déclaration sur les douze dimensions de l'efficacité, le vérificateur pourra produire l'information à sa place mais il se gardera bien d'émettre une opinion sur l'information présentée. On pourrait interpréter ce qui précède comme une tendance à confiner la VOR à un rôle d'attestation, ce qui la fait ressembler étrangement à la vérification d'états financiers (Bowerman, 1996, p. 202)..

Par ailleurs, les recommandations du vérificateur dans le rapport de VOR ne feraient pas partie intégrante du concept de VOR et ne seraient pas une pratique nécessaire

du travail de vérification (Leclerc *et al.*, 1996, p. 308). Pour les auteurs, le rapport sert essentiellement à informer le client sur les pratiques de gestion de l'entité. "La formation et l'expérience du vérificateur lui permettent de fournir des conseils pratiques et utiles au client, mais simplement comme produit secondaire du travail de vérification." (p. 307) "Les recommandations ne sont qu'un produit secondaire - quoique utile - de la vérification intégrée ; [...]" (p. 308). Ces deux phrases sont assez révélatrices de la conception de la VOR qu'ont les auteurs. C'est en effet l'approche normative poussée à son maximum qui est ici adoptée, les dérogations aux normes étant au coeur du travail du praticien de VOR. L'expression anglophone *"fault-finding approach"* est utilisée pour désigner cette façon d'aborder le travail de vérification qui, par ailleurs, est depuis longtemps décriée par les gestionnaires. Néanmoins, étant donné le souhait manifesté par les clients qui voient dans les recommandations le principal avantage découlant d'une VOR, les praticiens ont majoritairement choisi de continuer à formuler des recommandations, et cela, avec tout le soin professionnel possible (p. 306).

Enfin, un paragraphe de seize lignes (p. 292) est consacré au suivi des mandats de VOR, ce qui n'a, à notre avis, aucun rapport avec l'importance que l'on doit accorder au suivi si l'on veut que la VOR améliore véritablement le management public. En effet, à quoi aura servi un mandat de VOR ayant dénoncé des lacunes importantes dans la gestion de fonds publics si l'on ne s'assure pas que des mesures ont été prises pour éviter que cela ne se reproduise ? Le véritable bénéfice de la VOR vient de l'implantation des recommandations devant mener à l'amélioration des opérations ; seul un suivi approprié sur l'implantation des recommandations formulées peut garantir que l'administration des fonds publics récolte tous les fruits d'une VOR (Nobles *et al.*, 1993 ; Brooks et Pariser, 1995, p. 73).

Sans doute que la VOR pourrait être un instrument de contrôle plus efficace et mieux accepté par les gestionnaires si elle permettait de diriger l'attention non seulement

sur les lacunes mais aussi sur les mesures qui ont été prises pour corriger ces lacunes. En ne donnant pas au suivi l'importance qui lui revient, Leclerc *et al.* escamotent un élément fondamental de la pratique de VOR.

L'ouvrage de Leclerc *et al.* (1996) ne couvre pas seulement la pratique de la VOR. Les deux premières parties de l'ouvrage portent particulièrement sur la reddition de comptes, la gouverne et les rapports sur la performance. Au cours des lignes qui précèdent, nous avons exploré la vision de la FCVI en ce qui concerne la pratique de la VOR. Au cours des lignes qui suivent, c'est la vision de la FCVI en ce qui concerne la gestion à laquelle nous nous attarderons. En effet, rappelons que la VOR étant une pratique de vérification de la gestion des affaires publiques, la conception de la FCVI de ce qu'est un bon management présente dès lors un grand intérêt car elle est susceptible d'inspirer les praticiens de VOR dans l'exécution de leurs mandats. En fait, c'est la pensée managériale qui sous-tend la pratique de la VOR que nous tenterons de dégager.

1.4.3 Pensée managériale à la base de la pratique de la VOR

Selon Leclerc *et al.* (1996, p. 9), la "gouverne s'entend de l'exercice responsable de la propriété au nom de la collectivité". Alors que la gouverne est préoccupée par la planification, l'établissement des buts et des objectifs, l'élaboration de politiques, et la mise en oeuvre de ses plans, la "gestion s'entend de l'action, de l'art ou de la manière de contrôler ou de mener des affaires, et de l'emploi judicieux de différents moyens pour parvenir à une fin déterminée" (p. 9). Selon les auteurs, le "contrôle procède d'une volonté d'exercer le pouvoir, de gérer, d'administrer, d'intervenir" (p. 81). Ils distinguent le contrôle des contrôles, ces derniers étant les mécanismes choisis pour pouvoir exercer le contrôle (p. 81).

Sans une connaissance approfondie des processus de gouverne, de gestion et de reddition de comptes, une vérification ne saurait être efficace. Pour les auteurs, performance et efficacité sont synonymes. Ils privilégient l'utilisation du terme "efficacité" et lui attribuent une signification plus englobante que la simple atteinte des objectifs. En fait, ils conviennent que l'efficacité ne peut se mesurer sans tenir compte des coûts et de la productivité. En théorie, il est, selon eux, utile de faire une distinction entre l'économie, l'efficience et l'efficacité, mais en pratique, lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance (lire l'efficacité) d'une organisation, il sera difficile de distinguer entre l'une ou l'autre notion.

C'est dans cet esprit que les douze dimensions de l'efficacité sont introduites. Il s'agit là d'un outil d'évaluation que les gestionnaires peuvent utiliser pour communiquer l'information concernant la performance de leur organisation. Les auteurs proposent aux gestionnaires la marche à suivre pour produire "efficacement" leurs déclarations sur l'efficacité. Il s'agit là de la contribution de la FCVI à l'amélioration de la qualité de l'information communiquée aux organes législatifs pour une meilleure reddition de comptes. Nous avons reproduit au tableau 1.4 (p. 64) les douze dimensions de l'efficacité dont il est ici question.

Si l'on regarde de plus près les douze dimensions de l'efficacité énoncées par la FCVI (Leclerc *et al.*, 1996, pp. 151-158), nous serons à même de constater l'influence des théories classiques du management sur le modèle de gestion préconisé. D'abord, la préoccupation de la FCVI à l'égard de l'efficacité (entendons ici "performance" comme nous l'avons expliqué antérieurement). À cet égard, il y a parfaite concordance avec la pensée tayloriste qui visait l'efficience et, en définitive, la prospérité des employeurs et des employés.

La FCVI reconnaît l'obligation du management de fixer les objectifs, d'élaborer des plans, de mettre en place les structures et les processus décisionnels, et de s'assurer

Tableau 1.4
Douze dimensions de l'efficacité élaborées par la FCVI

Orientation de la gestion	Est-ce que chacun comprend ce en quoi consistent ses responsabilités ?
Pertinence	Nos activités sont-elles toujours nécessaires en regard des conditions, besoins ou problèmes auxquels elles sont censées répondre ?
À-propos	Les efforts déployés et les méthodes choisies pour atteindre les objectifs sont-ils logiques et suffisants ?
Réalisation des résultats escomptés	Quels défis les objectifs fixés présentent-ils pour l'organisme, et ces objectifs ont-ils été atteints ?
Degré de satisfaction	Les clients et les principaux intéressés sont-ils satisfaits de l'organisme et des biens ou services fournis ?
Effets secondaires	Quels sont les effets non prévus - qu'ils aient été intentionnels ou non, positifs ou négatifs ?
Coûts et productivité	Quels sont les liens entre les coûts, les intrants et les résultats ?
Capacité d'adaptation	Dans quelle mesure l'organisme peut-il prévoir le changement et s'y adapter ?
Résultats financiers	Dans quelle mesure l'organisme obtient-il de bons résultats financiers en ce qui concerne l'appariement des coûts et des revenus et crédits, et la valeur des éléments de l'actif et celle des engagements financiers ?
Environnement de travail	Dans quelle mesure l'organisme fournit-il une ambiance de travail heureuse, saine et constructive où le personnel est motivé à travailler de concert, à s'adapter aux changements et à se perfectionner ?
Protection de l'actif	Les principaux éléments de l'actif – comme le personnel clé, les dossiers sur les clients, les installations, l'équipement, l'inventaire, les processus ou les conventions – sont-ils bien protégés contre des risques de pertes ?
Contrôle et communication des résultats	La direction dispose-t-elle de l'information dont elle a besoin pour étayer ses décisions et les comptes qu'elle doit rendre, et utilise-t-elle bien cette information ?

Source : Leclerc *et al.* (1996, p. 180-181)

que les décisions sont traduites dans les plans et les stratégies des unités subordonnées (Leclerc *et al.*, 1996, p. 152). Le management endosse la responsabilité pour les résultats atteints et il doit rendre compte aux instances supérieures de la mesure dans laquelle il a atteint ses buts et objectifs (p. 154). Le management doit aussi faire les liens nécessaires entre les coûts, les intrants et les résultats afin que les corps législatifs ou administratifs puissent prendre des décisions éclairées lors de l'approbation des budgets (p. 155). Le management doit rendre compte sur les résultats financiers (p. 156). Il doit fournir une ambiance de travail convenable à ses employés, encourager l'engagement et l'initiative (p. 156). La rationalité administrative, une certaine dose de paternalisme et un management véritablement responsable, qui caractérisent la théorie tayloriste, transparaissent clairement à travers les dimensions de l'efficacité de la FCVI.

Ce qui frappe particulièrement dans le discours de Leclerc *et al.* (1996) concernant le management public, c'est l'omniprésence du contrôle. Par ailleurs, il est difficile de voir comment ils intègrent à leurs modèles de la saine gouverne et des douze dimensions de l'efficacité les changements qui se produisent dans le management public depuis une dizaine d'années et qui sont inspirés par un nouveau paradigme appelé "le nouveau management public" (Charih et Rouillard, 1997).

La primauté des résultats sur le respect des règles, le citoyen qui devient un client, l'encouragement à l'innovation, la créativité et l'entrepreneurship plutôt qu'au ritualisme et au formalisme bureaucratique, l'habilitation des fonctionnaires (*empowerment*), la décentralisation du pouvoir de décision, la performance garantissant la sécurité d'emploi, voilà des changements qui auront l'heur de bouleverser complètement l'univers des services publics et qui devraient entraîner des remises en questions fondamentales des façons d'exercer le contrôle dans les organisations publiques.

Le modèle de gestion, qui transpire à travers leurs propos, semble plus coller à la bureaucratie, telle que définie et décrite par Max Weber (1946), qui est la structure organisationnelle qui a émergé de l'adhésion aux principes des théories classiques du management. Nos institutions publiques ont été façonnées en grande partie selon le modèle "idéal" de bureaucratie élaboré par Weber. Le contrôle était le pivot des bureaucraties weberiennes. Les règles et procédures, la subordination hiérarchique, la délégation d'autorité, la chaîne de commande et des standards clairs de responsabilité, sont les principales caractéristiques du modèle bureaucratique (Weber, 1946). C'est sa supériorité "technique" sur toute autre forme d'organisation que Weber défendait particulièrement. Pourtant, l'organisation bureaucratique a largement été décriée au cours des années par certains, comme Osborne et Gaebler (1992, p. 12), qui sont allés jusqu'à prédire la faillite des bureaucraties publiques.

Morgan (1997) a développé l'art de lire et de comprendre les organisations en faisant appel à huit images. L'image de l'organisation qui jaillit du modèle des douze dimensions de l'efficacité ressemble à celle de l'organisation vue comme une machine. Morgan (1997, p. 6) avance que lorsque les managers pensent à l'organisation en tant qu'une machine, ils auront tendance à la gérer et à l'organiser comme une machine constituée de pièces s'emboîtant les unes dans les autres et jouant un rôle clairement défini dans le fonctionnement global de ladite machine. Les managers ayant une telle perspective auront tendance à gérer d'une façon mécaniste (p. 13). On attend de ces organisations qu'elles fonctionnent comme des machines, c'est-à-dire de façon routinière, efficace, fiable et prévisible (p. 22). C'est une rationalité instrumentaliste qui est à la base d'une telle conception des organisations (p. 37). Les organisations sont rarement vues comme des fins en elles-mêmes ; on les considère plutôt comme des instruments permettant d'atteindre des fins précises (p. 22). L'image de l'organisation comme une machine est parfaitement reflétée dans les théories classiques du management, dont Fayol et Taylor

sont les principaux instigateurs. Selon ces théories, les organisations peuvent ou devraient être des systèmes rationnels en mesure de fonctionner de la façon la plus efficiente possible (Morgan, 1997, p. 21).

Le modèle de gestion préconisé par la FCVI nous apparaît essentiellement animé par les principes du management scientifique que Taylor a introduits au début du siècle dans l'univers du management. Taylor (1967) annonce ses couleurs sans prendre de gants blancs lorsqu'il définit le management comme étant véritablement une science, reposant sur des lois, des règles et des principes (p. 7). C'est la recherche de l'efficience qui guidait Taylor. Pour lui, le bien-être des employeurs bien sûr, mais aussi le bien-être des employés, seraient garantis par cette panacée que représentait, selon lui, le management scientifique. La prospérité, qui en découlerait alors, bénéficierait à l'employeur mais aussi à l'employé. Et ce n'est qu'à cette condition, c'est-à-dire que chacun y trouve son profit, que la prospérité pourrait être assurée à long terme (p. 11). Taylor croit qu'on a eu trop tendance dans le passé à laisser aux travailleurs tout le fardeau de régler les problèmes qui survenaient dans le cours de leur travail. Cette façon de faire aurait été une source importante d'inefficience. Il préconise au contraire que ce fardeau soit partagé entre le management et les travailleurs.

Le management est réhabilité dans ses fonctions de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle, et là se trouve, selon lui, la clef de l'efficience. Une fois que la meilleure façon d'exécuter les tâches ("*one best way*") a été trouvé, le management commence d'abord par énoncer des règles rigides d'exécution du travail ; il procède ensuite à la sélection et à la formation des travailleurs tout en éliminant ceux qui refusent ou sont incapables d'adopter les meilleures méthodes définies par le management ; il doit superviser les travailleurs et leur apporter son aide lorsque nécessaire, et puis les récompenser pour avoir travaillé selon les règles qu'il a établies ; la responsabilité des résultats doit être assumée également par le management et les tra-

vailleurs, le management devant assister le travailleur et éliminer les obstacles qui pourraient se poser à la bonne exécution des tâches (Taylor, 1967, p. 85). Selon la philosophie du management scientifique, les solutions aux problèmes de productivité se trouvent entre les mains du management (p. 103).

À la question : En quoi consiste le travail du manager ?, Fayol (1966) a répondu, en 1916, que c'était de "Planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler". En 1937, Gulick (1996) y allait du fameux acronyme POSDCORB qui référait à "*planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting, and budgeting*". Cela sert en quelque sorte de squelette au modèle des douze dimensions de l'efficacité élaboré par la FCVI. Ce n'est pas un mal en soi car il s'agit là des responsabilités que les gestionnaires doivent assumer à un moment ou à un autre lorsqu'ils gèrent les affaires publiques.

Ce qui gêne le plus c'est de laisser entendre qu'une bonne gestion est celle qui reflète le modèle élaboré par Fayol, Taylor, Gulick ou Weber, alors qu'il a été démontré depuis longtemps que ce modèle n'était pas représentatif de la réalité des managers.

Robert K. Merton (1952) a examiné le fonctionnement des bureaucraties et clairement décrit les dysfonctions qui ont résulté d'une telle volonté de rationaliser à ce point l'activité humaine. Parmi les dysfonctions du modèle bureaucratique, Merton mentionne l'adhésion aux règles, conçues à l'origine comme des moyens, qui se voient transformées en fins en elles-mêmes (p. 365). Cela mènerait à un certain formalisme et même à un ritualisme chez les bureaucrates (p. 366). Cette adhésion démesurée aux règles entraînerait la timidité, le conservatisme et le technicisme chez les bureaucrates, ce qui se manifesterait notamment par un refus d'innover et d'agir en dehors des règles, et cela, en toutes circonstances. L'absence de flexibilité est une autre dysfonction relevée par Merton (p. 364). Elle se manifeste tant au niveau individuel qu'au niveau de l'institution et résulte en une incapacité, et parfois même un refus, de composer avec le changement.

Herbert Simon (1996) a été l'un des premiers à s'attaquer aux principes d'administration énoncés dans les théories classiques en les qualifiant de "proverbes" et en les décrivant comme étant inconsistants et souvent inapplicables. Chester Barnard (1968) a aussi pris ses distances à l'égard des théories classiques selon lesquelles le management doit contrôler et diriger les employés dans leur travail. En effet, selon Barnard, le rôle du management consiste plutôt à maintenir la communication dans l'organisation, à promouvoir la contribution des individus et à formuler et définir les objectifs. Pour Mintzberg (1973, p. 51), les activités des managers sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. Nous sommes dès lors loin de la linéarité inhérente au POSDCORB.

Une autre source d'inconfort avec le modèle des douze dimensions de l'efficacité présenté par Leclerc *et al.* (1996), c'est que cela peut laisser croire qu'un bon management est celui qui rencontre des normes objectives et celui où le contrôle est omniprésent. Premièrement, les normes objectives dont il est question ici sont loin de faire consensus. Deuxièmement, l'omniprésence du contrôle paralyse bien plus souvent qu'elle ne bonifie le management (Peters et Waterman, 1982 ; Deming, 1986).

Quelques auteurs ont reconnu l'influence des théories classiques sur la vérification. Par exemple, Parker (1987, p. 80) met en garde les praticiens de VOR contre cette tendance à prôner une approche mécaniste (Leeuw, 1996a) de la gestion en leur rappelant les leçons de l'histoire, les promesses d'efficience des théories classiques s'étant heurtées aux comportements humains qui ne sont pas aussi prévisibles que le fonctionnement des machines (Parker, 1987, p. 80).

Par ailleurs, Levy (1998, p. 66) avance que les vérificateurs cherchent la concrétisation des modèles idéaux prônés par les théories classiques dans les objets et les systèmes qu'ils examinent. Le fait d'appliquer ces thèses aux travaux de vérification produirait un système hiérarchique d'acteurs coordonnés où chacun aurait des compétences strictement

définies et distinctes des autres fonctions de gestion. Les mesures de performance seraient objectives et incontestées ; les produits, les résultats et les impacts pourraient être définis et quantifiés d'avance ; et ces processus seraient systématisés et régularisés dans le cadre d'un système unifié de management et de contrôle.

Levy (1998, p. 78) attribue la persistance de ces modèles idéaux rationnels classiques au fait qu'ils exercent une attraction irrésistible sur les décideurs centraux dans la mesure où ils semblent promettre un univers ordonné et prévisible, mesurable et contrôlable. Selon Levy (1998, p. 67), à moins que les fonctions de vérification aient lieu dans un environnement de "machine bureaucratique", l'optique rationnelle classique est tout à fait inadéquate et impraticable en tant que seule source de conception.

En effet, la vision mécaniste des organisations n'est pas toujours inappropriée. Si les tâches à accomplir sont relativement simples, si l'environnement est assez stable, si le produit est toujours le même, si la précision est très importante, et si les humains sont prêts à adopter les comportements qu'ils sont supposés adopter, l'approche mécaniste est sans doute appropriée (Morgan, 1997, p. 27). Par contre, de telles organisations s'adaptent difficilement à un environnement changeant, peuvent résulter en des bureaucraties déshumanisées, et les intérêts personnels prennent parfois préséance sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation (Morgan, 1997, p. 28).

Rappelons que la VOR, telle que Leclerc *et al.* (1996) nous la présentent, porte sur l'adéquation des systèmes et des pratiques de gestion à l'égard de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience. Si le modèle des douze dimensions de l'efficacité devient la norme, le "*one best way*" de gérer que préconisait Taylor, c'est-à-dire que les vérificateurs s'y réfèrent pour juger si le management est valable ou non, il risque d'y avoir des écarts importants, sinon inconciliables, entre le jugement des vérificateurs et celui des gestionnaires visés par les mandats de vérification. Enfin, il n'est pas acquis que des systèmes et

des pratiques de gestion adéquats vont nécessairement donner de bons résultats. La VOR, en s'attardant à l'adéquation des systèmes et des pratiques de gestion, pourrait absoudre des managers qui se sont conformés aux normes d'une "saine" gestion mais qui n'ont par ailleurs pas obtenu de résultats valables ou, au contraire, réprimander des managers qui n'ont pas su élaborer des systèmes et des pratiques de gestion rencontrant les normes mais qui ont finalement obtenu les résultats recherchés.

Le cadre normatif de la pratique de la VOR de même que la pensée managériale qui la sous-tend sont deux éléments incontournables dans l'analyse de la pratique de la VOR. Un troisième élément est au moins aussi important. Il s'agit du mandat conféré aux Vérificateurs généraux par leurs législations respectives. Ce sont les législations propres au Vérificateur général du Canada et au Vérificateur général du Québec auxquelles nous nous attarderons particulièrement.

1.4.4 Mandats des vérificateurs législatifs

La Loi concernant le bureau du vérificateur général du Canada et le contrôle du développement durable (dont le titre abrégé est "Loi sur le vérificateur général") (L.R.C., ch. A-17) et la Loi sur le Vérificateur général (L.R.Q., c. V-5.01) sont les deux législations établissant respectivement les mandats des Vérificateurs généraux du Canada et du Québec. Les deux vérificateurs généraux sont nommés pour un mandat de dix ans non renouvelable. C'est le gouverneur en conseil qui nomme le Vérificateur général du Canada et, au Québec, la nomination est faite par une motion présentée par le Premier ministre et adoptée par au moins les deux tiers des membres de l'Assemblée nationale. C'est au président de la Chambre des communes ou au président de l'Assemblée nationale que les vérificateurs généraux soumettent leurs rapports.

Les deux vérificateurs généraux ont le mandat de vérifier si les sommes d'argent ont été dépensées avec économie et efficience. Quant au Vérificateur général du Canada, comme nous le mentionnions précédemment, un quatrième " E ", soit l'environnement, s'est ajouté à son mandat. Par ailleurs, les deux vérificateurs généraux ont un mandat plus limité quant à l'évaluation de l'efficacité. On peut lire ce qui suit dans la loi fédérale

> [...] (2) Dans le rapport mentionné au paragraphe (1), le vérificateur général signale tout sujet qui, à son avis, est important et doit être porté à l'attention de la Chambre des communes, notamment les cas où il a constaté que :
>
> [...] e) des procédures satisfaisantes n'ont pas été établies pour mesurer et faire rapport sur l'efficacité des programmes dans les cas où elles peuvent convenablement et raisonnablement être mises en oeuvre.

Quant au Québec, on revient à deux reprises dans le texte de la loi sur le fait que la vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs des programmes. Les mandats des vérificateurs généraux sont donc très clairs à cet égard. Il faut dire que le Canada n'est pas le seul pays à avoir voulu préserver la neutralité politique des vérificateurs législatifs. En Australie, où la VOR est pratiquée depuis 1979 (Boland, 1987, p. 57) et au Royaume-Uni, on a également choisi une telle approche (Shand et Anand, 1996). Sans doute le système parlementaire commun à ces trois pays n'est-il pas complètement étranger à leur prise de position en ce qui a trait à la nécessaire neutralité politique des vérificateurs législatifs. Par contre, selon McCrae et Vada (1997), il semble que le *Australian National Audit Office (ANAO)* ne se gêne pas pour formuler nombre de recommandations portant sur l'efficacité dans ses rapports. La même restriction a été par ailleurs imposée en Suède (Butt et Palmer, 1985, p. 5).

Par ailleurs, aux États-Unis, le General Accounting Office (GAO) s'est fait reprocher de se mêler trop souvent de questions d'orientation (Shand et Anand, 1996, p. 97). Il faut dire que le mandat du GAO est très large et il inclut notamment la vérification des

programmes comprenant l'évaluation de leur efficacité (Shand et Anand, 1996, p. 96). Le GAO a le pouvoir de réviser et d'évaluer les programmes gouvernementaux et de suggérer des politiques alternatives lorsqu'il est approprié de le faire (Butt et Palmer, 1985, p. 5). De plus, environ 70 % des activités du GAO répondent à des requêtes du Congrès (Shand et Anand, 1996, p. 96).

Les pouvoirs conférés aux vérificateurs législatifs par les législations sont sensiblement les mêmes, à quelques variantes près, dans les pays que nous avons examinés. Il semblerait en effet que les fins et les modalités du contrôle des fonds publics qu'exercent les institutions supérieures de contrôle financier tendent à se rapprocher en dépit de la diversité de leurs systèmes institutionnels et de leur contexte historique et culturel (Albert-Szafranski, 1997, p. 143).

Les Vérificateurs généraux du Canada et du Québec semblent, *a priori*, avoir une latitude suffisante leur permettant de mener à bien leurs mandats. En effet, même si les décisions relatives à des politiques ne sont pas sujettes à des évaluations par les vérificateurs législatifs, il demeure que les constatations effectuées par eux, qui portent sur le processus de prise de décisions ou sur les impacts de telles décisions, mènent souvent à une révision de leurs positions par les organismes visés (Czasche-Meseke, 1995). Ce n'est pas parce qu'un rapport d'un vérificateur législatif a des répercussions politiques qu'on peut l'accuser d'avoir pour autant outrepassé ses pouvoirs ou d'avoir donné dans la politique (Czasche-Meseke, 1995). Les répercussions politiques d'un rapport du vérificateur législatif ne sont pas toutes sous son contrôle et peuvent survenir même s'il a pris toutes les précautions possibles pour demeurer dans les limites de son mandat (Czasche-Meseke, 1995).

Peut-être donnerons-nous l'impression d'avoir pris un très grand détour pour arriver à traiter de la finalité de la VOR, mais il nous apparaissait indispensable de faire ce

retour aux sources de la pratique de la vérification. En renouant ainsi connaissance avec les fondements mêmes de la vérification, nous sommes maintenant apte à mieux comprendre le présent et à anticiper l'avenir prochain de la pratique de la VOR. Il est maintenant temps de diriger notre attention vers la finalité de la VOR, telle qu'elle ressort dans les écrits que nous avons recensés jusqu'à présent.

1.4.5 Finalité de la pratique de VOR au Canada

Notre retour dans le temps nous a permis de constater que c'est parce que l'on voulait mieux contrôler que la vérification est apparue. Que ce soit le propriétaire qui demande à une personne indépendante de lui faire rapport concernant la gestion de ceux à qui il a délégué l'administration de ses biens, ou encore le public qui s'inquiète de la fiabilité de l'information financière produite par des banques en faillite alors que rien dans les résultats financiers antérieurs ne laissait présager un tel événement, le rôle du vérificateur est, de façon indiscutable, d'assurer le contrôle et de répondre à ceux qui lui ont confié le mandat.

Le contrôle et la crédibilité constituent la réelle valeur ajoutée de la vérification, et cela, depuis la nuit des temps. Tout a commencé par la vérification d'états financiers. La philosophie, les postulats et les concepts de vérification, qui ont été développés au cours des années, l'ont été en fonction de la vérification d'états financiers. Il en est de même du cadre normatif (les préceptes) qui guide les praticiens.

L'avènement de la VOR dans l'univers des vérificateurs s'est fait sans grand bouleversement des principes et règles établis. En effet, notre exploration du cadre théorique nous a laissée perplexe quant au questionnement qui a eu lieu et quant aux changements qui auraient dû avoir lieu afin d'adapter davantage ce cadre théorique à la pratique de VOR. En ce qui regarde le cadre normatif, il nous a été donné de constater que le cadre

normatif développé par l'ICCA pour la pratique de la VOR est le reflet, à tous égards importants, du cadre normatif développé pour la pratique de la vérification d'états financiers. Même la FCVI (Leclerc *et al.*, 1996) campe la pratique de la VOR dans la plus pure tradition de la vérification d'états financiers. C'est une "*fault-finding approach*" qui est vraisemblablement préconisée par la FCVI. Quant à la pensée managériale qui sous-tend la pratique de la VOR, nous en sommes venue à la conclusion qu'elle est fortement influencée par les théories classiques du management et que le contrôle y occupe une place prépondérante. Enfin, les législations relatives aux mandats du Vérificateur général du Canada et du Québec confirment que le rôle de la VOR en est essentiellement un de reddition de comptes.

En nous basant sur les écrits recensés concernant la VOR, la pratique de la VOR au Canada apparaît comme étant très orientée vers le contrôle de la performance, c'est-à-dire que le rôle du vérificateur en est un essentiellement d'agent de contrôle qui doit signaler au Parlement les points d'amélioration dans la gestion des organisations publiques. Ces écrits auxquels nous faisons référence sont généralement des ouvrages didactiques portant sur la VOR ou des documents à caractère professionnel ou académique.

Les indices ont beau être nombreux mais il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude empirique confirmant ou infirmant ce diagnostic concernant la pratique de la VOR au Canada ou encore indiquant jusqu'à quel point la pratique de la VOR s'éloigne des théories et concepts préconisés. La seule étude que nous connaissions est celle d'Hatherly et Parker (1988) qui ont effectué une étude empirique sur la pratique de la VOR en Australie dans laquelle ils se sont notamment penchés sur l'appariement des concepts préconisés en théorie avec la pratique.

En fait la VOR semble avoir emprunté à la vérification d'états financiers sa philosophie, ses traditions, ses normes (Chelimsky, 1985, p. 484 ; Cawley, 1993 ; Nobles *et*

al., 1993), et sa renommée. Les praticiens ont vraisemblablement fait le pari que la vérification, qui avait constitué une formule gagnante lorsqu'elle s'adressait aux états financiers, pourrait s'adresser à la gestion des affaires publiques avec autant de succès.

Mais il s'agit là d'un pari qui est loin d'être gagné. L'introduction de la VOR dans plusieurs administrations publiques occidentales a entraîné une certaine prolifération des activités de vérification. En Grande-Bretagne par exemple, Timmins (1997) avance, en se basant sur une étude effectuée par le *Economic and Social Research Council,* que le nombre de régulateurs au sein du gouvernement (cela inclut alors les vérificateurs, les inspecteurs et les *ombudsmen*) a doublé et même triplé au cours des dernières années alors que le nombre de fonctionnaires a été réduit du quart au cours de la même période. Étant donné l'importance accordée à la VOR dans la gestion des affaires publiques, il est donc naturel que d'aucuns aient commencé à questionner l'efficacité véritable de la VOR en tant qu'instrument d'optimisation de la gestion des affaires publiques (voir notamment Power, 1994b, 1997 ; Timmins, 1997).

Aux yeux de plusieurs, il est devenu évident que l'approche traditionnelle utilisée en VOR, celle plutôt orientée vers le contrôle de la performance, n'est plus nécessairement adaptée à la nouvelle réalité de la gestion des affaires publiques. La VOR devrait-elle être davantage orientée vers le contrôle de la performance ou vers l'amélioration de la performance ? C'est le débat entourant cette question qui fera l'objet de la prochaine section.

1.5 La VOR à un tournant de son évolution

L'expression "à un tournant de son évolution" n'est pas trop forte pour caractériser l'état de situation actuelle de la pratique de VOR. En juin 1995, les communications présentées lors d'un colloque organisé par le Service de la gestion publique (PUMA) de

l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sur le thème "Audit des performances et modernisation de l'administration", témoignaient éloquemment de ce dilemme auquel doivent faire face les praticiens (OCDE, 1996). La plupart des conférenciers étaient des praticiens engagés activement dans la pratique de la VOR.

La VOR devrait-elle être davantage orientée vers le contrôle de la performance ou vers l'amélioration de la performance ? Voilà le dilemme qui se pose aux praticiens. Ce dilemme se pose parce que ces objectifs, tout en étant liés, ne se confondent pas (Barzelay, 1996, p. 44). D'une part, le contrôle de la performance vise à établir et à maintenir une relation satisfaisante entre les organisations gouvernementales et leurs mandants de sorte que ces derniers puissent tenir leurs mandataires pour responsables de leur performance (Barzelay, 1996, p. 44). D'autre part, l'amélioration de la performance vise à obtenir les changements souhaités en matière d'efficience et d'efficacité (Barzelay, 1996, p. 44).

Les deux objectifs sont importants. Le contrôle de la performance est essentiel à la gestion démocratique des affaires publiques et l'amélioration de la performance est aussi très importante puisqu'il est probable que le public et ses représentants politiques souhaitent que les ressources consacrées à la vérification aient un effet positif sur les organisations gouvernementales et les programmes publics (Barzelay, 1996, p. 44).

Selon Barzelay (1996), la distinction aurait peu de conséquence du point de vue de la gestion s'il existait une synergie entre les deux objectifs de sorte que les efforts pour contrôler la performance serviraient également à améliorer la performance, et vice versa (p. 44).

Néanmoins, sur la base de certaines communications présentées au colloque, il n'existerait pas nécessairement de synergie entre les deux objectifs (Barzelay, 1996, p.

44). La publicité entourant la publication des rapports servirait la cause du contrôle de la performance mais desservirait la cause de l'amélioration de la performance en suscitant une réaction de défense au sein de l'administration. À l'inverse, lorsque l'organisme d'audit est plutôt orienté vers l'amélioration de la performance, son indépendance pourrait être amoindrie par rapport aux organisations vérifiées. Il semble finalement que les deux objectifs seraient en concurrence dans la mesure où l'une des deux activités tendra à évincer l'autre si elles puisent toutes les deux dans le même *stock* de ressources (Barzelay, 1996, p. 45). Ainsi, les efforts des organismes d'audit pour identifier les causes profondes des problèmes servent l'objectif de l'amélioration de la performance mais tendent cependant à réduire l'intensité des efforts consacrés aux activités qui vont directement dans le sens du contrôle de la performance (p. 45).

Étant donné que les objectifs de contrôle et d'amélioration de la performance sont en concurrence, les organismes d'audit devront procéder à un arbitrage entre les deux (Barzelay, 1996, p. 45). Barzelay conclut, à la lumière des communications présentées au colloque, que deux facteurs vont faire en sorte que les organismes d'audit vont davantage arbitrer dans le sens de l'amélioration de la performance. Premièrement, ce sera le cas si l'organisme d'audit fait fonctionnellement partie de la technostructure gouvernementale et joue par conséquent un rôle fonctionnel dans certains processus de gestion, comme c'est le cas des inspecteurs généraux aux États-Unis qui font partie des organismes qu'ils vérifient (p. 45). Deuxièmement, le fait d'avoir intégré les principes de gestion de la qualité dans la doctrine institutionnelle de l'organisme d'audit l'incitera à orienter ses interventions vers l'amélioration plutôt que le contrôle de la performance (p. 45).

Selon Barzelay, le fait que les organismes d'audit fassent organiquement partie de la technostructure gouvernementale les porte probablement à se comporter en parties prenantes au processus de gestion, en venant à considérer que leur rôle consiste à soutenir les efforts des gestionnaires pour assurer l'amélioration de la performance (p. 45-46).

D'autre part, la doctrine de la gestion de la qualité fait en sorte que les organismes d'audit prennent l'amélioration effective de la performance pour critère de succès et s'attachent à identifier les causes profondes des insuffisances que les rapports de vérification mettent habituellement en lumière (p. 46).

Jusqu'à présent, il semble que les organismes d'audit aient plutôt orienté leurs interventions vers le contrôle de la performance plutôt que vers l'amélioration de la performance (Barzelay, 1996, p. 47 ; Shand et Anand, 1996, p. 65). Selon Barzelay, les responsables d'organismes d'audit sont confrontés à un double problème lorsqu'ils s'attachent à améliorer la performance. Le premier est de trouver le moyen de gagner la confiance des gestionnaires afin qu'ils considèrent avec bienveillance le fait que les vérificateurs se comportent en parties prenantes au processus de gestion ; et le second est de parvenir à concilier la nécessité de mettre en place et de maintenir une relation de coopération avec les gestionnaires et celle de préserver la réalité et l'image d'une vérification indépendante (Barzelay, 1996, p. 51).

Notre recension des écrits a fait ressortir les nombreux obstacles qui barrent la route à la transition entre le contrôle et l'amélioration de la performance. Plusieurs facteurs concourent en effet à faire de la VOR, d'abord et avant tout, un instrument de contrôle de la performance. Ces facteurs ont ressorti clairement alors que nous nous sommes penchée sur les fondements théoriques de la pratique de vérification en général et sur la pratique de VOR au Canada.

D'abord et avant tout, la lettre des mandats des vérificateurs généraux du Canada et du Québec place la reddition de comptes au coeur des responsabilités du Vérificateur général. Cela n'est sans doute pas sans colorer les interventions des vérificateurs dans les organisations vérifiées. Deuxièmement, le cadre théorique et le cadre normatif de la VOR ont été empruntés à la vérification d'états financiers qui est reconnue depuis toujours

comme un instrument de contrôle. Troisièmement, la pensée managériale qui sous-tend la pratique de la VOR est fortement influencée par les théories classiques du management où le contrôle occupe une place prédominante. De plus, la *"fault-finding approach"* préconisée par la FCVI prêche en faveur du contrôle de la performance. Enfin, la culture des praticiens de VOR est fortement teintée par celle qui habite la pratique de la vérification d'états financiers, la plupart d'entre eux ayant fait leurs premières armes en vérification d'états financiers (Nobles *et al.*, 1993).

La VOR *peut-elle* être autre chose qu'un instrument de contrôle de la performance ? Les écrits, tels qu'ils existent actuellement, ne nous permettent pas d'apporter une réponse définitive à cette question. Il ressort toutefois que cette transition, si elle doit avoir lieu, nécessitera chez les praticiens un questionnement qui, s'il a été entamé, n'a pas pour autant conduit à une conclusion ferme à cet égard. D'ores et déjà, on peut prévoir que cela prendra sans doute beaucoup de temps avant que les gestionnaires se défassent de l'image d'instrument de contrôle que la VOR véhicule. La VOR, même si elle existe seulement depuis environ deux décennies, traîne un lourd passé de confrontations avec les gestionnaires et les vérificateurs ont souvent été perçus comme des dénonciateurs peu soucieux des conséquences engendrées par leur intervention.

La VOR *devrait-elle* être autre chose qu'un instrument de contrôle de la performance ? Cette question est au coeur du débat qui entoure la pratique de la VOR. Deux positions ressortent clairement dans le débat : la première qui favorise le *statu quo*, c'est-à-dire que la VOR demeure d'abord et avant tout un instrument de contrôle de la performance et que le vérificateur continue dès lors d'être l'agent de contrôle qu'il a été dans le passé ; et la seconde qui insiste pour que le VOR soit davantage orientée vers l'amélioration de la performance et que le vérificateur devienne dès lors un agent de changement et d'amélioration plutôt que l'agent de contrôle qu'il a toujours été. Les

sections subséquentes seront consacrées à exposer les arguments à l'appui de chacune des positions.

1.5.1 Le *statu quo*

1.5.1.1 Une approche en concordance avec les obligations institutionnelles et statutaires du vérificateur

Dans les pays dont le système parlementaire est façonné selon le modèle de Westminster (ce qui est le cas du Canada), le mandat des organismes d'audit a traditionnellement consisté à conseiller le Parlement sur le fonctionnement de l'Exécutif et à l'aider à améliorer l'utilisation des deniers publics (Sloan, 1996, p. 155).

D'autres institutions d'audit ont cependant des mandats moins restreints. Aux États-Unis, par exemple, le *General Accounting Office* (GAO) a un mandat beaucoup plus large que celui de la plupart des institutions d'audit. Il conseille le Congrès à propos de certains problèmes et c'est aussi le GAO qui a mis le doigt sur la nécessité de réformer la gestion publique au niveau du gouvernement fédéral et qui a encouragé cette réforme (OCDE, 1996, p. 97). Il a notamment été critiqué pour ne pas s'être montré assez sélectif face aux requêtes du Congrès (OCDE, 1996, p. 97).

Pollitt et Summa (1997b, p. 316) réfèrent à quatre principaux types d'institutions d'audit au sein des états membres de l'Union européenne. Il s'agit de la cour avec des fonctions judiciaires, le collège (*collegiate body)*, le bureau de vérification indépendant faisant rapport au Parlement, et le bureau de vérification situé à même la structure du Gouvernement.

L'étude des institutions supérieures de contrôle financier des principaux pays occidentaux fait apparaître que, si celles-ci sont toutes au service du Parlement - comme il

est normal qu'elles soient - la façon dont elles le servent va de la simple collaboration à la dépendance (Albert-Szafranski, 1997, p. 144).

Dans certains pays, l'existence de tribunaux d'audit confère des dimensions juridiques aux travaux des vérificateurs et le rôle qu'ils jouent en tant que juges situe leurs relations avec les instances qu'ils contrôlent, et avec les législateurs sur des bases différentes (Sloan, 1996, p. 155). En France, par exemple, la Cour des comptes assiste le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances (p. 144). En Allemagne, le *Bundesrechnungshof* se situe entre le Gouvernement et le Parlement qu'il assiste l'un et l'autre de la même manière dans ses fonctions de contrôle et de conseil (p. 144). En Belgique, en revanche, la Cour des comptes, dont les membres sont élus par la Chambre des Représentants, est une sorte de collège accolé au Parlement (p. 144). Aux États-Unis, le GAO fonctionne comme un auxiliaire du Congrès (p. 144). En Suède, l'organisme d'audit fait officiellement partie de l'administration publique (Sloan, 1996, p. 155). Cela est aussi le cas de la Finlande (Pollitt et Summa, 1997b, p. 319).

Les cas du GAO, de la Suède et de la Finlande représentent plutôt l'exception. La majorité des organismes d'audit fonctionnent selon le modèle en vigueur dans les systèmes parlementaires ou selon le modèle des tribunaux d'audit (OCDE, 1996, p. 87-112). C'est sans doute ce qui fait dire à Sloan (1996, p. 156) que l'histoire des organismes d'audit étant associée au contrôle des pouvoirs de l'Exécutif, ils n'ont pas été conçus pour inventer de nouveaux systèmes de gestion et n'ont pas non plus été encouragés à appuyer inconditionnellement les conceptions des dirigeants.

Albert-Szafranski (1997, p. 164) rappelle les critiques suscitées par le *National Audit Office (NAO)* britannique. Il est jugé tour à tour trop consensuel ou trop investigateur, trop proche du Gouvernement ou trop proche du Parlement. Sloan (1996, p. 160)

cite une étude effectuée par un cabinet de conseil britannique sur le secteur privé qui est arrivée à la conclusion que le contrôle de la performance est plus répandu parce qu'il est obligatoire ; par ailleurs, l'approche fondée sur l'amélioration de la performance n'aurait pas donné les résultats espérés.

Par exemple, dans la loi québécoise sur le Vérificateur général, il est clairement énoncé que la vérification permet de constater, le cas échéant, les déficiences importantes à l'égard du contrôle des revenus, du contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds du Parlement, le contrôle et la protection des biens administrés et détenus, etc. Le Vérificateur général a donc une obligation statutaire de reddition de comptes dont il ne peut faire abstraction. Le Vérificateur général du Québec, Guy Breton (1996, p. 28), exprime en ces termes en quoi consiste la valeur ajoutée de son intervention dans la gestion des affaires publiques :

> Par son indépendance, les pouvoirs dont il dispose de par la loi et la crédibilité dont l'institution jouit auprès de la population en général, le Vérificateur général du Québec est bien placé pour assurer à l'État, à l'Assemblée nationale et à tous les citoyens une évaluation juste de l'utilisation des fonds et autres biens publics et une véritable vérification d'optimisation des ressources. Le Rapport annuel du Vérificateur général permet à chacun de voir à quel point le Gouvernement est "en contrôle" de ses opérations.

Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada de 1981 à 1991, reconnaissait que le négativisme dont on a souvent affublé les vérificateurs était en partie le fait d'exigences de la loi : "But part of that negative approach comes out of our Act which says we must point out to Parliament the things that are not working well. I'm not paid to give assurance that things are working ; I'm to identify things that are not working well." (Larson, 1991)

Les obligations institutionnelles et statutaires sont un argument de poids dans le débat concernant la pratique de la VOR. En effet, les mandats des vérificateurs législatifs

ont un effet déterminant sur leur travail et la lettre de ces mandats est habituellement claire. En fait, c'est la reddition de comptes qui est au coeur même de ces mandats. Par contre, à notre connaissance, les écrits, qu'ils soient professionnels, académiques ou empiriques, ne font pas écho de l'esprit des mandats confiés aux vérificateurs législatifs et il nous est dès lors impossible de conclure à savoir si la lettre et l'esprit du mandat des vérificateurs législatifs diffèrent ou se confondent.

1.5.1.2 Une approche se situant dans la continuité de la pratique de la vérification

Ce qui précède fait ressortir que des contraintes institutionnelles et statutaires justifieraient en quelque sorte l'adoption d'une approche essentiellement orientée vers le contrôle de la performance. Par ailleurs, le poids de la tradition est aussi très important pour justifier le *statu quo* au regard de la pratique de la VOR. Le vérificateur, lorsqu'il s'attache au contrôle de la performance, est dans un domaine connu. Il court peu de risques d'être contesté par rapport à ses compétences en la matière ou par rapport à son champ d'action. C'est un rôle de chien de garde chargé d'assurer la garde, d'alerter, et parfois même d'exercer un effet de dissuasion, que l'on reconnaît généralement au vérificateur ; le vérificateur peut aussi se transformer en limier qui pourchasse, attrape, flaire, et suscite la crainte (XV Conference of Commonwealth Auditors General, 1993).

Trodden (1996, p. 180) constate qu'il est paradoxal de voir d'un côté les vérificateurs critiqués parce qu'ils réalisent des vérifications de conformité *a posteriori,* qui mettent en évidence les défaillances, alors que d'un autre côté on les accuse d'outrepasser leurs pouvoirs et de s'immiscer dans le domaine des gestionnaires lorsqu'ils essaient de participer à la planification préalable des programmes et des structures afin d'éviter les problèmes avant qu'ils ne surviennent.

Par ailleurs, Sloan (1996, p. 161) doute de la capacité des organismes d'audit à contribuer à l'amélioration de la performance. En effet, il se questionne à savoir combien d'organismes d'audit réunissent à la fois les compétences voulues pour faire la collecte d'une information de qualité et faire des analyses pertinentes, et les compétences de gestionnaire essentielles pour préconiser les changements requis. Nous pourrions ajouter à ce commentaire de Sloan que la responsabilité d'améliorer la performance revient d'abord et avant tout au gestionnaire. Une responsabilité partagée entre le gestionnaire et le vérificateur pourrait éventuellement avoir pour effet de déresponsabiliser le gestionnaire.

Morash et Moynagh (1998) se sont récemment penchés sur les compétences qu'exige l'exercice des principaux jugements professionnels par les praticiens de VOR, et cela, dans le but d'en acquérir une meilleure compréhension. Cette étude sur la compétence professionnelle, menée pour le compte de la FCVI, a consisté en 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 (p. 2).

Parmi les problèmes avec lesquels les organismes d'audit doivent composer, les vérificateurs ont identifié la remise en cause par le public des compétences du praticien de VOR, ce problème et les autres identifiés ayant été, selon eux, aggravés par le fait que les compétences professionnelles requises des praticiens de VOR n'ont pas encore été clairement définies (p. 2).

Cette étude constitue *a priori* un pas en avant dans la démarche de reconnaissance de la spécificité de la pratique de la VOR par rapport à la pratique de la vérification traditionnelle. En effet, on y reconnaît que des connaissances en gouverne, gestion et reddition de comptes sont aussi importantes que les connaissances en VOR. Par contre,

on peut noter que la gouverne et la gestion sont encore étroitement associées à la reddition de comptes donc, finalement, au contrôle.

De plus, les modèles de VOR préconisés par la FCVI demeurent dans la tradition, soit 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, et le modèle de rapport portant sur des données relatives à la performance que le vérificateur se contente de rapporter sans émettre d'opinion à leur égard.

C'est donc avec des compétences nouvellement définies, mais appliquées à des modèles traditionnels de la pratique de la VOR, que les praticiens sont invités à fonctionner. La FCVI a finalement reconnu que la pratique de la VOR requiert des compétences propres mais elle ne remet pas en question sa vision de la VOR qui se situe dans la continuité et la tradition de la pratique de la vérification d'états financiers (voir l'analyse à cet égard à la section 1.4.2).

Pendlebury et Shreim (1990, p. 178-179) contribuent au débat relatif à l'implication des vérificateurs externes dans la vérification de l'efficacité en effectuant une enquête auprès des vérificateurs relativement à leur attitude face à la vérification de l'efficacité. Les résultats de leur étude révèlent que les vérificateurs ont peu d'appréhension à participer à de tels mandats et qu'une majorité d'entre eux croient qu'ils devraient être appelés à jouer un rôle proéminent lorsque de telles vérifications ont lieu. Les auteurs effectuent au préalable une recension des écrits concernant le débat entourant l'implication des vérificateurs dans la vérification de l'efficacité.

Les arguments en faveur de l'intervention des vérificateurs sont essentiellement fondés sur le fait que les vérificateurs du secteur public sont depuis toujours allés au-delà de la vérification d'états financiers et de conformité en dénonçant les cas de gaspillage dans la gestion des fonds publics. Ainsi, les vérificateurs ont acquis une certaine expé-

rience des techniques permettant d'examiner l'économie, l'efficience et l'efficacité des services publics.

Pendlebury et Shreim relèvent aussi les arguments contre l'intervention des vérificateurs. Certains tendent à questionner la compétence des vérificateurs, dont la formation de base est en comptabilité et en vérification, pour examiner et évaluer des services publics aussi variés que complexes, tels la santé, l'éducation, la sécurité publique, etc. D'autres sont préoccupés par le fait qu'en questionnant l'efficacité des programmes, les vérificateurs en viennent à se prononcer sur le bien-fondé des politiques et qu'ils transgressent alors les règles de neutralité politique.

Mais il y a aussi ceux qui sont d'avis qu'à moins que le vérificateur soit autorisé à questionner et discuter les politiques, il est peu probable que la vérification de l'efficacité soit utile. Ceux-là affirment en effet que si les vérificateurs n'ont pas accès à l'information importante et significative concernant les politiques, ils risquent de perdre leur temps et celui des représentants des organisations vérifiées car leur vérification de l'efficacité reposera alors sur une connaissance et une compréhension fragmentaires.

Il semble que les arguments contre l'intervention du vérificateur dans l'évaluation de l'efficacité aient pesé plus lourd que les arguments en faveur de son intervention, si l'on se base sur les législations adoptées dans les différents pays de l'OCDE concernant le mandat des vérificateurs législatifs. C'est donc dire que la vérification de l'efficacité ne se situant pas dans la continuité de la pratique de la vérification traditionnelle, il serait hasardeux pour le vérificateur de s'y aventurer. Il s'agit là de sols inconnus, où son expertise est fortement contestée, alors que le vérificateur a prouvé qu'il peut être utile dans des sols qu'il connaît bien et qu'il a depuis longtemps explorés. Rappelons aussi que l'expertise du vérificateur au regard de sa capacité à contribuer à l'amélioration de la performance a également été mise en doute.

À la lumière de ce qui précède, on peut conclure que lorsque l'on confine la VOR au contrôle de la performance, il peut arriver que ce soit en réaction contre le risque perçu de s'engager dans des avenues non traditionnelles. Cela peut aussi refléter le fait que l'on entretient des doutes quant à aux compétences et à l'expertise des vérificateurs ou que l'on craint que, ce faisant, ils pourraient intervenir dans des champs où leur intervention ne serait pas nécessairement la bienvenue.

1.5.1.3 Une approche fondée sur l'imputabilité qui est une valeur fondamentale dans la gestion des affaires publiques

Selon Bowerman (1996, p. 209), la question fondamentale que les vérificateurs doivent considérer est de savoir si la VOR doit servir le management ou le public. Si l'imputabilité est la préoccupation première des praticiens de VOR, une approche de confrontation serait sans doute plus justifiée que l'approche "valeur ajoutée" plus caractéristique de celle des consultants. Selon Bowerman, la VOR s'est égarée et devrait retourner à l'imputabilité qui constitue ses racines ; le premier devoir des praticiens de VOR est à l'égard du public et sa valeur ajoutée pour le public viendra du fait que les vérificateurs assument un rôle de chien de garde et non de consultant (Bowerman, 1996, p. 210).

Taylor (1996, p. 147) réitère aussi que la responsabilité ultime du vérificateur général est à l'égard des gens. Selon lui, il est plus probable que la forme de gouvernement soit appelée à changer que les fonctions du vérificateur général. Si l'on décide de réviser le rôle du vérificateur général, les seuls changements admissibles seraient ceux où l'indépendance, la puissance, la mémoire institutionnelle, l'adaptabilité, et le professionnalisme de la fonction sont préservés.

Boisclair (1994, p. 50) avance qu'au Canada, au cours de la dernière décennie, les vérificateurs ont exercé, à travers la VOR, un véritable leadership au regard de

l'imputabilité des services publics. Selon lui, l'imputabilité est l'essence même de la vérification. En contribuant à rendre imputables ceux chargés de la gestion des fonds publics et en faisant en sorte que l'imputabilité devienne une préoccupation de tous les instants dans la gestion des affaires publiques, là se situe, selon Boisclair, le véritable apport de la VOR au cours de la dernière décennie.

Steiss (1982, p. 307) est aussi d'avis que l'imputabilité est la plaque tournante des systèmes organisationnels, particulièrement ceux des gouvernements, où la confiance du public est primordiale. Même si la vérification est essentiellement axée vers l'amélioration de la performance au niveau des vérifiés, elle a quand même lieu dans un environnement où l'imputabilité est aux premières loges. Tout en reconnaissant que la vérification est d'abord et avant tout un instrument de reddition de comptes, Steiss admet que la nature même de la vérification peut nuire aux relations entre le vérificateur et les vérifiés. Contrairement à Bowerman toutefois, il prône l'atteinte d'un équilibre entre la reddition de comptes et l'amélioration de la performance plutôt que le confinement de la VOR au contrôle.

La priorité à l'imputabilité quant à la pratique de la VOR caractérise aussi la position de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) (Leclerc *et al.*, 1996, p. 251). Selon la FCVI, si une mission n'est pas liée à l'obligation de rendre compte, c'est-à-dire qu'elle ne renforce pas un lien de responsabilité, on ne peut la qualifier de mission de vérification. La FCVI effectue donc ainsi une nette distinction avec les services de consultation en gestion qui ne sont pas rendus dans une optique de reddition de comptes par le management. Steiss (1982, p. 307) effectue aussi cette distinction avec les services de consultation et reconnaît que des services qui sont rendus pour le bénéfice exclusif de managers subordonnés et en vue de l'amélioration de la performance à leur

niveau, et qui ne sont pas associés à une obligation de reddition de comptes, ne peuvent être qualifiés de services de vérification.

1.5.1.4 Une approche où l'indépendance du vérificateur est mieux préservée

Un dernier élément, mais non le moindre, qui renforce le maintien du *statu quo* est l'indépendance du vérificateur qui serait menacée s'il s'implique plus qu'il ne le devrait en coopérant avec le management pour trouver de nouvelles avenues pour améliorer la performance.

Par exemple, certains praticiens remettraient en question le bien-fondé de l'inclusion des recommandations dans le rapport de vérification, et ce, en raison de leurs répercussions à long terme (Leclerc *et al.*, 1996, p. 307). Selon ces praticiens, les vérificateurs pourraient se retrouver dans une situation des plus gênantes s'ils étaient appelés par la suite à vérifier des domaines où leurs propres recommandations avaient été mises en oeuvre. De plus, étant donné le grand nombre de recommandations émises, il est probable que certaines d'entre elles ne seront pas appropriées et qu'elles n'amélioreront pas forcément la performance (Leclerc *et al.*, 1996, p. 307), mettant ainsi en cause la crédibilité des vérificateurs.

Cette retenue face à la formulation de recommandations est décelable dans les normes édictées par l'ICCA (voir Manuel de l'ICCA – Certification, s.d., chapitre SP 5400, p. 9834) et dans la position de la FCVI (Leclerc *et al.*, 1996), qui sont, rappelons-le, les deux organismes normalisateurs de la pratique de la VOR. Nous avons commenté cette prise de position dans la section 1.4.2 portant sur le cadre normatif propre à la pratique de la VOR.

Pour les tenants du *statu quo*, la valeur ajoutée de la vérification demeure dans le contrôle et la crédibilité qui sont possibles grâce à l'indépendance du vérificateur.

L'assistance "sur le terrain" en vue de l'amélioration de la performance est pour eux incompatible avec une attitude plus neutre, option qui est considérée comme la seule capable de garantir l'indépendance du vérificateur. Par contre, il est de plus en plus largement admis que l'indépendance des vérificateurs ne doit pas être synonyme d'isolement et que ceux-ci doivent être étroitement associés au processus de réforme dans lequel ils sont appelés à prendre une part active (OCDE, 1996, p. 12).

En définitive, l'argumentation des tenants du *statu quo* tourne autour de l'autorité conférée au vérificateur législatif par la loi et la tradition. L'adoption d'une approche plus orientée vers l'amélioration de la performance serait en quelque sorte une entorse au mandat du vérificateur dont l'allégeance doit aller exclusivement au public et aux parlementaires et non aux managers des affaires publiques. Non seulement cette approche irait à l'encontre des obligations statutaires du vérificateur, mais elle pourrait mettre en péril la sacro-sainte indépendance du vérificateur qui a constitué, depuis les tous débuts de la vérification, la raison d'être de son intervention.

Maintenant que nous avons pu mettre en lumière que l'approche contrôle repose essentiellement sur la lettre de la loi et sur la tradition, nous allons maintenant examiner les arguments qui sont défendus par les tenants de la position opposée, soit celle qui préconise que la VOR soit davantage orientée vers l'amélioration de la performance.

1.5.2 L'amélioration de la performance

1.5.2.1 Une approche plus compatible avec les nouvelles pratiques de gestion publique

Depuis le début des années 1980, un nouveau paradigme a fait son apparition dans le management des affaires publiques, il s'agit du nouveau management public (NMP). Les administrations publiques ont adopté à différents degrés les principes du NMP, la Grande-Bretagne ayant été précurseur à cet égard. Les États-Unis ont entrepris une

réforme des services publics fédéraux en 1993 (*National Performance Review)* qui est une fidèle représentation des principes défendus par les tenants du NMP. Au Canada, le NMP a aussi fait sa marque mais il s'est implanté avec moins de vigueur qu'en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

Le NMP emprunte valeurs et pratiques du secteur privé (Charih et Rouillard, 1997, p. 31). Le citoyen devient un client. Les gestionnaires sont dès lors plus appelés à gérer les politiques qu'à participer à leur formulation. Les fonctionnaires doivent développer un biais pour l'action. Cela amène un déplacement des priorités au niveau de certaines valeurs traditionnelles telles la responsabilité ministérielle, la prudence, la stabilité, l'éthique, la probité, la justice, et la transparence, et cela, au profit de valeurs telles l'entrepreneurship, la liberté d'action des managers, la flexibilité, la créativité, l'enthousiasme, et la prise de risque. Le vocabulaire change, empruntant de plus en plus à celui du secteur privé : service au client, qualité, privatisation, habilitation (*empowerment)*. La culture bureaucratique est remplacée par une culture très inspirée du secteur privé, plus portée vers l'innovation.

C'est donc dire que c'est probablement dans des organisations bureaucratiques passablement transformées que les vérificateurs vont dorénavant intervenir. Rappelons que la pensée managériale à la base de la pratique de la VOR est très inspirée des théories classiques du management et c'est une organisation vue comme une machine qui est alors la vision prépondérante. Cette machine fonctionne bien lorsque les responsables appliquent des normes juridiques et techniques aux questions relevant des domaines de compétence et de responsabilité qui leur sont assignés (Leeuw, 1996a, p. 122). Cette conception des organisations risque de n'être pas celle qui survivra à l'avènement du NMP.

Le NMP emprunte à différentes écoles de pensée et à différentes approches de management (Charih et Rouillard, 1997, p. 35). Tant le *public choice*, le management scientifique, les mouvements de la qualité totale, de l'excellence, de la réingénierie et de réinvention du gouvernement, ont influencé ce nouveau paradigme de l'administration publique. L'image d'une organisation vue comme un organisme, plus préoccupée de comprendre et de gérer les besoins de ses membres et ses relations avec son environnement (Morgan, 1997), ou l'image d'une organisation vue comme une culture qui met davantage l'accent sur les valeurs, les idées, les croyances, les normes, les rites, et sur les sens partagés qui guident la vie organisationnelle (Morgan, 1997), représenteront probablement plus fidèlement les organisations sous le NMP.

Lorsque la VOR est plutôt orientée vers l'amélioration de la performance, elle prend ses distances avec la vérification traditionnelle et en même temps de l'image de l'organisation vue comme une machine, et c'est plutôt l'image d'une organisation vue comme un organisme adaptatif qui convient alors (Leeuw, 1996a, p. 122). Selon cette théorie, les responsables sont des agents accomplissant d'importantes fonctions, et adaptant notamment les organisations à l'évolution de leurs mandats et de leurs ressources. C'est donc dire que l'approche amélioration de la performance court la chance d'être plus adaptée aux nouveaux modèles d'organisations qui émergeront suite à l'application des principes du NMP.

Cette nouvelle conception de la gestion publique a aussi pour effet de rendre la vie des fonctionnaires beaucoup plus difficile, stressante et incertaine (Sloan, 1996, p. 157). Dans ce contexte, les vérificateurs pourraient se trouver amenés à faire des études pour lesquelles les méthodes traditionnelles d'audit, fondées sur des critères d'évaluation prédéterminés, devront être complétées par des approches à caractère plus exploratoire, dans la mesure où ces critères n'existent pas (p. 157). Dans ces cas-là, les vérificateurs et les fonctionnaires pourraient être amenés à faire cause commune dans la mesure où ils

s'aventureront les uns et les autres dans des territoires inconnus (p. 157). Par exemple, si l'on veut que les nouveaux principes du NMP fonctionnent tant soit peu, il faudrait résoudre les problèmes qui se posent souvent au niveau de l'évaluation et du suivi de la performance (p. 157).

Leeuw (1996b, p. 55) anticipe quelques problèmes pour la vérification dans un environnement où les principes du NMP ont été adoptés. Leeuw fait alors plutôt référence à la VOR axée sur le contrôle de la performance. En effet, l'absence d'une approche constructive et la *"fault-finding approach"*, que les vérificateurs ont souvent tendance à adopter lorsque la VOR est davantage axée sur le contrôle de la performance, seront sans doute incompatibles avec certaines valeurs du NMP comme l'habilitation, le risque, l'innovation, et la décentralisation du pouvoir de décision.

Dans un tel contexte, il faudra reconnaître le droit à l'erreur à ceux que l'on a habilités, que l'on a invités à prendre des risques et à innover, et à qui on a demandé de prendre des décisions. Si le vérificateur persiste à adopter la même approche, cela risque de contrecarrer les efforts des réformateurs en créant des réactions de défense chez les vérifiés.

Lovell (1996, p. 261) se penche sur le rôle de la vérification en tant qu'instrument de reddition de comptes au sein d'une démocratie parlementaire comme la Grande-Bretagne. Selon l'auteur, un ensemble de raisons expliquent la montée en flèche de l'importance de la vérification dans le secteur public. Il avance d'abord les limitations importantes des autres mécanismes existants de reddition de comptes, ensuite, le haut degré de visibilité du *Committee of Public Accounts (PAC)* auquel le *National Audit Office (NAO)* fait rapport, et enfin, la montée du nouveau management public.

Selon Lovell (1996, p. 278), même si la vérification sera vraisemblablement appelée à jouer un rôle important au sein d'un gouvernement administré selon les principes

du NMP, cela ne veut pas dire pour autant que la vérification qui se produit *a posteriori* soit appropriée en tant que seul et unique instrument de reddition de comptes. Cela ne veut pas dire non plus que la vérification doive toujours demeurer *a posteriori* et que la délégation en exclusivité à des professionnels de la responsabilité de réviser, attester et évaluer la reddition de comptes soit toujours souhaitable. Enfin, l'auteur nie que la pratique de la vérification puisse être générique car il existe, selon lui, des différences de principes notables entre les secteurs privé et public.

Lovell (1996, p. 262) propose une approche alternative à la vérification *a posteriori*. Il suggère en effet d'effectuer des évaluations des projets alors qu'ils sont encore en cours afin d'accroître la qualité de la rétroaction fournie, et cela, tant pour le *Committee of Public Accounts* que pour les agences ou ministères sous étude. Il avance que même s'il est reconnu que la vérification permet une plus grande visibilité de l'administration publique, elle peut aussi avoir des effets négatifs en inhibant et en contraignant l'innovation et la créativité parmi ceux chargés de gérer les affaires publiques (p. 262). Selon l'auteur, les vérifications *a posteriori* sont trop souvent utilisées par les politiciens pour marquer des points et elles exacerbent la tension intrinsèque existant dans la relation entre le vérificateur et le management, tension qui ne pourra toutefois jamais être complètement éliminée.

Pollitt et Summa (1997b) ont examiné l'impact que le NMP a pu avoir sur les institutions d'audit en Grande-Bretagne, en France, en Suède, en Finlande et sur l'*European Court of Audit*. Ils avancent que l'adoption de la VOR par les institutions d'audit est en soi une façon pour ces institutions d'appliquer les critères du NMP aux vérifiés puisque la VOR encourage la performance, l'efficacité et la productivité qui sont des thèmes dominants du NMP (p. 333). Ils notent toutefois que l'influence du NMP sur les institutions d'audit s'est fait sentir avec une intensité qui varie (p. 332). C'est dans les institutions d'audit de la Suède et de la Finlande que le NMP a le plus fait sa marque. Cela se

traduit par une volonté affirmée d'être un support pour l'organisation vérifiée et de mettre l'amélioration du management au centre de leurs préoccupations (p. 334).

Pollitt et Summa (1997b, p. 331) ont décelé que les institutions d'audit examinées avaient un rôle double, soit celui d'être une source de discipline pour les vérifiés et celui d'être un catalyseur pouvant provoquer des améliorations. Certaines institutions d'audit, comme celles de Suède et de Grande-Bretagne, se décrivent elles-mêmes d'abord comme étant des agents d'amélioration et accordent moins d'importance à la dimension disciplinaire de leur rôle. Elles se veulent positives, constructives, et plus concernées par les leçons pour l'avenir que par les erreurs passées.

Par ailleurs, le langage concernant l'amélioration se fait très rare dans les documents générés par la Cour française des comptes. Au contraire, ces documents donnent une description détaillée des pouvoirs et procédures que la Cour a à sa disposition et ils rappellent que les vérifiés devront répondre devant elle pour toute erreur ou irrégularité commise.

Quant à l'*European Court of Audit*, elle identifie l'amélioration comme étant un rôle important mais, en même temps, elle accorde plus d'importance à la dimension disciplinaire en décrivant son rôle principal comme étant celui d'assister le Parlement européen et le Conseil dans l'exercice de leurs pouvoirs de contrôle (p. 331). De plus, le fait de se qualifier de "conscience financière" de l'Union européenne semble impliquer une prédominance de la dimension disciplinaire.

Pollitt et Summa (1997b, p. 323) rangent les institutions d'audit de Suède, de Finlande et de Grande-Bretagne dans le camp managérialiste (c'est-à-dire du NMP) et la Cour française des comptes et l'*European Court of Audit* dans le camp constitutionnaliste. Selon eux, les deux camps présentent des risques. Ils avancent que si une institution d'audit se concentre trop sur son rôle de quasi-consultant visant à aider les organisations

vérifiées à améliorer leur performance (camp managérialiste), cela pourrait être fait au détriment du maintien d'une imputabilité pleine et entière envers les élus et la population (p. 334). Ils affirment ainsi : "If auditors develop warm relations with the auditees the taxpayer may begin to feel the cold." (p. 335) Par ailleurs, ils avancent que les gardiens platoniques du camp constitutionnaliste, qui font la promotion de l'imputabilité dans la gestion des affaires publiques mais sont peu enclins à rendre eux-mêmes des comptes sur leurs propres activités, apparaissent comme étant déphasés à l'aube du 21e siècle (p. 335).

Wilkins (1995, p. 422-424) relève également ces deux dimensions dans le rôle exercé par les institutions d'audit. Il note par exemple que le *National Audit Office* de Grande-Bretagne et celui d'Australie reconnaissent le Parlement comme étant leur client prioritaire alors que l'institution d'audit de Suède reconnaît le Gouvernement comme étant son client prioritaire. Il en résulte, dit Wilkins, que les institutions d'audit ne mettent pas l'accent sur les mêmes choses dans leur travail. Par exemple, en Suède, c'est la promotion de l'efficacité et de l'efficience dans les affaires publiques qui représente l'objectif global à atteindre. En Grande-Bretagne, on met beaucoup l'accent sur l'imputabilité au Parlement, ce qui est aussi le cas pour l'Australie qui, en plus, se veut aussi un agent d'amélioration de la performance dans le secteur public.

1.5.2.2 Une approche qui s'attarde plus à la substance qu'à la forme de la gestion publique

Selon Annmarie Walsh (1996, p. 263), la finalité de la réforme de la gestion publique exige la réorientation de l'optique de la VOR vers des aspects essentiels de la gestion ayant un impact significatif sur les résultats. Les rapports qui attirent l'attention de l'opinion publique en révélant des infractions mineures commises par les organisations vérifiées ou en qualifiant sommairement certains contrôles d'inadéquats, sans prendre en considération leur impact réel en matière de coûts, devraient disparaître du monde de

l'audit (Walsh, 1996, p. 263). Il s'agit là de rapports qui résultent généralement d'une approche davantage orientée vers le contrôle de la performance.

Selon Walsh, ce type de rapport fait la une des journaux et le législateur y trouve son compte et demande une étude. Mais bien souvent si un problème est détecté, on tente de l'écarter en décidant d'introduire de nouveaux contrôles qui compliquent souvent la situation sans contribuer à la résoudre. Walsh est d'avis que cette approche à la VOR devrait être remplacée par une approche qui préconise plutôt l'examen des causes profondes des problèmes et la proposition de solutions réalistes comportant un minimum de paramètres sur leurs coûts. Il s'agit là d'une approche qui s'apparente plus à celle orientée vers l'amélioration de la performance.

Power (1994a) avance que la prolifération de la vérification, que ce soit la VOR, les vérifications environnementales, les vérifications de données, et bien d'autres, constitue en fait un renforcement des attentes à l'égard du contrôle. Et en mettant trop l'accent sur le contrôle, la vérification pourrait devenir dommageable à la performance de l'organisation, d'autant plus, selon Power, qu'il est difficile de juger des succès ou des échecs de la vérification, et qu'il est toujours tentant d'exagérer ses bénéfices. Power (1994b, p. 307) se dit par ailleurs étonné de voir à quel point nos sociétés investissent aveuglément dans les activités de vérification, laissant ainsi croire que leur efficacité sera nécessairement au rendez-vous, alors que, selon lui, la performance de la vérification est loin d'être aussi exempte de toute ambiguïté qu'on veut bien le laisser entendre (p. 313).

Dans le même ordre d'idées que Walsh et Power, Batra et Kaur (1993) avancent que la vérification contribue actuellement à ralentir le processus de prise de décision dans les organisations publiques, les gestionnaires devenant démesurément prudents pour éviter les attaques d'une vérification ultérieure. La rigidité dans l'application des procédures et l'adhésion aux règles permettent sans doute l'élimination du risque dans l'administration,

mais il n'est pas assuré que ce genre d'administration produira les résultats escomptés. Selon eux, la vérification devrait cesser de mettre l'accent sur les méthodes, procédures et décisions des individus pour s'attarder davantage aux résultats obtenus et aux raisons justifiant les échecs dans l'atteinte des objectifs.

La vérification a tendance à s'attacher à la forme plutôt qu'à la substance de la gestion, ce qui serait un legs de la tradition de la pratique de vérification. Si l'on veut une administration dynamique, il faudra donner priorité à la prise de décision qui puisse avoir lieu rapidement et en temps opportun, de même qu'aux résultats plutôt qu'au respect des règles et procédures.

Ce défi, auquel est confrontée la vérification, à savoir d'être en mesure de contribuer efficacement au processus de prise de décision en livrant une information pertinente, crédible et en temps opportun, fait l'objet d'un certain consensus dans les écrits (Tracy et Jean, 1993 ; Commonwealth Secretariat, 1994, p. 146).

Il semble que l'argumentation en faveur d'une approche de VOR axée sur les résultats ait fait son chemin. L. Denis Desautels, l'actuel Vérificateur général du Canada (1997, p. 73-74), reconnaît qu'au cours des dernières années, le secteur public a connu un virage important qui a consisté à passer d'une obligation de moyens pour les gestionnaires publics à une obligation de résultats. Quoique le maintien de systèmes et de procédures demeure une responsabilité clé du gouvernement, ces systèmes et procédures ne sont plus des fins en eux-mêmes. Ils sont mis en place pour atteindre des résultats et doivent être jugés en ces termes. C'est ainsi qu'en autant que faire se peut, la VOR pratiquée au Bureau du Vérificateur général du Canada est dorénavant orientée vers les résultats obtenus plutôt que vers les processus utilisés.

Mais il ne s'agit pas là d'une garantie que la VOR sera pour autant plus utile. Par exemple, en 1994, alors que le gouvernement Chrétien multipliait les consultations

publiques concernant le processus budgétaire, Dubuisson (1994) dénonçait, dans le journal la Presse, qu'à peine dix jours après la publication du rapport du Vérificateur général du Canada, le rapport, truffé de cas de dilapidation des fonds publics, semblait déjà relégué aux oubliettes. Il semble en effet que les révélations du Vérificateur général étaient très peu discutées dans les forums organisés par le ministère des Finances. Dubuisson soulignait que les rapports du Vérificateur général démontraient pourtant clairement que des milliards auraient pu être épargnés par une gestion plus serrée : cette information était disponible et crédible mais la décision du gouvernement concernant les coupures budgétaires a été vraisemblablement prise sans les précieux constats du Vérificateur général.

Mais il faut admettre que ce n'est pas d'hier que les vérificateurs généraux entretiennent des relations tendues avec le pouvoir politique. Segsworth (1990, p. 44) rappelle à cet égard la tentative du gouvernement Trudeau de limiter les pouvoirs du Vérificateur général du Canada après que ce dernier eut publié son rapport de 1969 dans lequel il dénonçait des cas patents de gaspillage des fonds publics. Cette tentative du gouvernement fut tellement décriée par le public et les médias que M. Trudeau et ses collègues se sont trouvés dans la position embarrassante de devoir laisser tomber le projet de loi présenté.

1.5.2.3 Une approche qui n'est pas incompatible avec la qualité totale

La qualité totale prône notamment l'amélioration continue des produits et des services, la disparition des services d'inspection pour atteindre la qualité en intégrant la qualité dans le produit même, et l'élimination du management par la peur de sorte que les gens puissent travailler plus efficacement (Deming, 1986, p. 23). Lorsque Deming a proposé que les évaluations périodiques de la performance soient abolies, c'était parce

que, selon lui, ces évaluations incitaient trop à valoriser la performance à court terme et nuisaient au moral des troupes (Deming, 1986, p. 101-102).

A priori, la VOR n'a pas sa place dans un environnement de qualité totale. En effet, la VOR s'apparente aux fonctions d'inspection, suscite souvent la crainte chez les vérifiés, et constitue une évaluation des pratiques de management.

Mais Sheldon (1996) ne semble pas de cet avis. Elle avance au contraire qu'on pourrait bénéficier d'effets de synergie en alliant la VOR et le management de la qualité totale. Elle reconnaît des divergences entre la qualité totale et la VOR : par exemple, la VOR valorise une révision indépendante des activités alors que la qualité totale valorise plutôt l'implication personnelle et l'auto-contrôle (Sheldon, 1996, p. 86). L'imputabilité est le critère clé pour la VOR alors que le critère clé pour la qualité totale est la qualité.

Par contre, les objectifs de la VOR, selon Sheldon, ne sont pas incompatibles avec ceux de la qualité totale. La VOR consiste à mesurer, évaluer et rapporter concernant l'économie, l'efficacité et l'efficience du management des organisations ; elle s'attache davantage à la performance passée, mais elle permet d'identifier des pistes de solutions pour le futur. La VOR rejoindrait en cela la qualité totale qui, tout en étant plus tournée vers l'avenir, est elle aussi à la recherche de solutions permettant l'amélioration des produits et des services. Mais pour que la VOR soit compatible avec la doctrine de la qualité totale telle qu'amenée par Deming, il faudrait qu'elle prenne ses distances avec l'approche orientée vers le contrôle de la performance.

Tracy et Jean (1993) exposent une nouvelle façon de mesurer la performance des gouvernements et d'en faire rapport. Il s'agit d'une expérience tentée par le vérificateur et les départements de la ville de Portland, en Oregon. Le projet en question est appelé "*Service Efforts and Accomplishments*" (SEA) et est une démonstration que la vérification peut être intégrée à un environnement où les principes du management de la qualité

totale sont adoptés. Le vérificateur de la ville poursuit deux objectifs : le premier consiste à améliorer l'imputabilité de la ville de Portland en faisant rapport annuellement au public concernant sa performance, et le second consiste à faire en sorte que les programmes de la ville fonctionnent mieux en fournissant une information qui aidera les managers et les élus à prendre de meilleures décisions.

Les vérificateurs qui oeuvrent dans un projet SEA sont invités à établir une relation de coopération avec le management des départements de la ville et à mettre l'accent sur l'amélioration et non sur la punition. L'information publiée dans les rapports doit être utile aux managers mais aussi au public. Les vérificateurs sont incités à éviter la langue de bois dans leurs rapports. Enfin, la vérification vise l'amélioration continue au fur et à mesure du temps et non la perfection absolue, ce qui est en concordance avec les principes de la qualité totale.

Après une expérience de trois ans avec les SEA, les auteurs constatent que des améliorations concrètes ont eu lieu dans la gestion de certains programmes, que de plus en plus de groupes de citoyens et de médias locaux utilisent les rapports de SEA pour évaluer la performance de la ville, que les rapports de SEA ont été utilisés par les élus à plusieurs reprises, et que la fonction de vérification est devenue plus efficace et réussit à consacrer ses efforts aux problèmes d'importance susceptibles de nuire au bon fonctionnement de la ville.

1.5.2.4 Une approche plus constructive

Winberg (1994) effectue un parallèle entre la vérification et l'évaluation dont la culture traditionnelle incite à conduire des études permettant d'identifier les problèmes et les déficiences. Selon Winberg, si l'objectif est seulement de contrôler, alors le mode traditionnel fonctionne. Par contre, si l'objectif est d'améliorer le système, le fait de

mettre en valeur les pratiques exemplaires est susceptible d'avoir beaucoup plus d'effets positifs.

Winberg (1994) cite l'exemple d'un mandat de vérification des pratiques contractuelles du gouvernement. Le vérificateur a d'abord pris un échantillon de 2 000 contrats et en a sélectionné environ 200 dont les budgets avaient été dépassés ou les échéanciers non respectés. Le vérificateur a constaté que dans ces mauvais contrats, les responsables n'avaient pas vérifié les références des contracteurs, n'avaient pas bien spécifié les objectifs, et n'avaient pas fait un suivi adéquat. Après qu'il eut fini, Winberg dit avoir posé la question suivante au vérificateur : "Que se serait-il passé si vous aviez pris les 50 meilleurs ?". Et lui-même de répondre : "Sans doute que vous auriez constaté que les responsables avaient bien fait ce qu'ils avaient à faire et vous auriez sans doute formulé les mêmes recommandations. Par contre, vous auriez eu un groupe de personnes disposées à parler aux contracteurs et à leur faire valoir la raison d'être des bonnes pratiques". Selon Winberg, en adoptant la voie traditionnelle, les vérificateurs ne font qu'exacerber les frustrations et, du point de vue des vérifiés, rien de positif ne ressort du mandat de VOR.

Le Vérificateur général du Canada, L. Denis Desautels (Sahgal et Stern, 1994) croit aussi que la VOR a intérêt à adopter une approche plus constructive. Selon lui, la VOR peut faire une différence si les recommandations sont basées sur une connaissance des meilleures pratiques, et si les vérifications prennent en considération les actions correctives prises par l'organisation vérifiée. En définitive, l'incapacité du management à atteindre certains standards de performance n'est pas nécessairement ce qui intéresse la vérification ; le seul échec véritable est celui d'être incapable d'apprendre de l'expérience passée.

Selon Butt et Palmer (1985, p. 67), la VOR est d'abord et avant tout une affaire de bon sens. Un bon vérificateur doit être sceptique mais de façon constructive, il doit avoir le sens de l'humour qui lui permettra de bien négocier avec les gens, et il ne doit s'attarder qu'aux questions d'importance. Butt et Palmer avancent que l'idée générale derrière la production d'un rapport de VOR n'est pas de simplement ramasser les faits mais plutôt d'initier l'action en vue d'améliorer les choses (p. 85). Le rapport devrait être pratique et offrir des solutions, pas seulement identifier les problèmes, et il devrait être considéré comme une aide apportée au management dans l'utilisation efficace et efficiente des ressources, pas comme un catalogue des déficiences du management (p. 85).

1.5.2.5 Une approche plus axée sur la coopération que sur la confrontation

Mints (1972), qui a effectué une étude sur les relations vérificateurs-vérifiés dans le cadre de la pratique de la vérification interne, arrive à la conclusion que la clé de relations harmonieuses n'est pas simplement que le vérificateur soit "gentil". Selon lui, il est assuré qu'une attitude antagonisante nuira, mais il n'est pas assuré que la gentillesse à elle seule donnera toujours les résultats espérés. Une approche participative, une approche favorisant le travail en équipe, le partenariat en vue de solutionner les problèmes, constitueraient, selon lui, la lumière au bout de ce long tunnel. Les objectifs de la vérification devraient être de faire en sorte que le vérificateur et le vérifié travaillent ensemble à améliorer les choses plutôt que le vérificateur soit le critique qui dit au vérifié comment accomplir mieux son travail.

Sawyer (1988, p. 42) pense que la principale source d'hostilité entre les vérificateurs et les vérifiés est la poursuite de fins différentes qui sont souvent conflictuelles. Par exemple, les vérifiés peuvent être en faveur du *statu quo*, alors que les vérificateurs préconisent des changements. Selon Sawyer, lorsqu'on peut arriver à faire en sorte que les buts des deux parties coïncident, la coopération remplacera la méfiance. Une appro-

che participative à la vérification permettra d'établir des buts "souverains" (*superordinate goals*), qui forceront les gens à travailler ensemble plutôt que les uns contre les autres en vue d'atteindre des objectifs communs. Une telle approche éliminera l'hostilité qui détruit les rapports entre les vérificateurs et les vérifiés et rend inefficace l'intervention des vérificateurs.

Le Vérificateur général du Canada, L. Denis Desautels (Sahgal et Stern, 1994), avance que la constitution d'un partenariat avec les organisations vérifiées est une priorité pour son bureau. Lorsque les managers des organisations vérifiées réalisent que les vérificateurs travaillent avec eux en vue d'atteindre des buts communs, soit l'amélioration de l'imputabilité en ce qui concerne la gestion des fonds publics et la gestion des programmes de manière économique, efficace et efficiente, la contribution de la VOR court la chance d'être dès lors poussée à son optimum.

Selon Cutt (1988, p. 95), la VOR devrait être de nature constructive, en identifiant et en recommandant les améliorations requises. De plus, elle devrait être conduite en coopérant avec le management de l'organisation vérifiée. Enfin, idéalement elle devrait constituer un processus continu dans les organisations, mais compte tenu des contraintes de coûts, elle devrait au moins être conduite sur une base cyclique.

Pollitt et Summa (1997a, p. 103) avancent que le modèle mécaniste que la VOR a hérité de la vérification traditionnelle n'est pas viable. Il devient évident, selon eux, que le mythe positiviste selon lequel il y a seulement une vraie histoire à raconter est de plus en plus insoutenable (p. 102). Les praticiens de VOR ont tendance à présenter leur matériel comme étant définitif, factuel et dénué de tout jugement de valeur (p. 105). Les textes publiés par les institutions d'audit focalisent généralement sur l'aspect correctif, le fait d'aider les vérifiés demeurant un objectif secondaire et étant un objectif poursuivi tant

et aussi longtemps qu'il n'est pas inconciliable avec leur objectif premier d'imputabilité (p. 105).

Le modèle émergent est celui qui requiert des vérificateurs d'adopter un rôle de support envers les vérifiés, de négocier et de vendre leurs recommandations, un peu comme le font les consultants (Pollitt et Summa, 1997a, p. 103). Ils disent avoir constaté les premiers pas vers ce virage dans un certain nombre de directives d'institutions d'audit qui recommandent aux vérificateurs de favoriser le dialogue avec les vérifiés. Cette approche serait adoptée par les institutions d'audit parce qu'elle accroîtrait les chances des vérificateurs d'avoir un quelconque impact sur le comportement des vérifiés. Cela a le désavantage de réduire la distance entre le vérificateur et le vérifié en faisant en sorte que le vérificateur s'engage dans une sorte de conversation avec les vérifiés qui deviennent dès lors ses partenaires dans une entreprise conjointe d'amélioration (p. 103).

Les mandats de VOR susciteraient une réaction de défense chez nombre de gestionnaires. Il semble que lorsque l'imputabilité implique une relation qui cultive l'hostilité, cela peut amener le vérifié à adopter une position défensive plutôt qu'une position ouverte et coopérative (Patton, 1992, p. 170). Ainsi, les techniques de reddition de comptes qui visent à aider ceux qui doivent rendre des comptes, plutôt que de les évaluer, devraient être adoptées (Patton, 1992, p. 171). Selon Patton, trop d'imputabilité pourrait devenir contreproductif. .

L'approche axée sur la coopération plutôt que sur la confrontation fait l'objet d'un large consensus dans les écrits. On y décrit une approche de vérification qui consiste à évaluer objectivement le management des organisations et à partager les résultats de cet effort d'évaluation avec les vérifiés de façon à ce que cela soit utile, en identifiant les points d'amélioration, en formulant des recommandations concernant les mesures à prendre, et en offrant au management l'opportunité d'initier les changements durant le

mandat de vérification. C'est une fonction de vérification qualifiée de *"user friendly"* à laquelle certains de ces auteurs réfèrent. (Bellehumeur, 1993 ; Tracy et Jean, 1993 ; Wagner et Malan, 1995)

1.5.2.6 Une approche plus axée sur la consultation que sur le contrôle

Baker (1977) avance que le mode "consultatif" est celui qui est le plus approprié pour l'avenir de la VOR, car les normes sociales et les valeurs sont, plus que tout autre, le moyen le plus efficace d'assurer le contrôle social. La fonction de contrôle exercée dans un climat d'hostilité ne serait plus le fait de la vérification. La consultation en vue de l'atteinte d'objectifs communs est, selon lui, plus appropriée.

Selon Baker, le vérificateur devrait agir de façon proactive plutôt que réactive (Barrette, 1996, p. 145), l'autorité pouvant être exercée beaucoup plus efficacement si la manière proactive est adoptée. Baker dit n'avoir pas de réponse à savoir comment le vérificateur peut demeurer indépendant s'il agit en tant que consultant. Mais il prétend que, malgré cet obstacle qui se pose, cela ne devrait pas empêcher une telle évolution du rôle du vérificateur.

Sans préconiser le mode consultatif comme tel, le Vérificateur général du Canada, L. Denis Desautels (1995, p. 42), exprime sa vision renouvelée du rôle du vérificateur, vision qui élargit les horizons de la pratique de la vérification. Il avance que le Bureau du Vérificateur général fera sa part pour inclure les questions liées à la compétitivité et à la mondialisation dans ses rapports au Parlement. À travers les mandats de VOR, il espère pouvoir identifier ce qui fonctionne et ce qui résulte en des programmes gouvernementaux de qualité supérieure. Selon lui, les leçons données par la globalisation internationale des marchés doivent s'appliquer à tous les secteurs qui forgent la compétitivité nationale, y compris le secteur public. Ainsi, des administrations plus maigres, plus

habiles, plus créatives, et qui répondent mieux aux besoins peuvent devenir un élément essentiel à la prospérité nationale future. Dans ce contexte, le rôle du Vérificateur général consistera à signaler des occasions d'améliorer la productivité du gouvernement et d'optimiser les ressources allouées à la prestation des programmes.

Newcomer (1998) a effectué une étude qui examine le rôle actuel des *Inspector General Offices* aux États-Unis. Les inspecteurs généraux sont choisis par le Président et confirmés par le Sénat. Ils se rapportent directement à la plus haute autorité de leur ministère ou agence hôte, et gardent le Congrès et la direction de leur ministère ou agence informés de tout problème ou toute déficience notés dans les programmes examinés par eux. Dans la foulée de la réforme des services publics fédéraux américains initiée en 1993 (*National Performance Review)*, les inspecteurs généraux sont maintenant publiquement engagés à travailler en collaboration avec le management de l'agence ou du ministère dont ils font partie. Dans le passé, ils consacraient le plus clair de leur temps à effectuer des vérifications traditionnelles dans le but de découvrir les fraudes et les abus. Maintenant, on exige d'eux qu'ils soient proactifs.

Selon les chiffres rapportés par Newcomer, plus de 25 % des inspecteurs généraux affirment conseiller le management sur les contrôles internes, un autre 25 % avancent qu'ils contribuent à la révision des politiques et procédures dans le but de les améliorer, et un tiers des inspecteurs généraux travaillent avec le management sur des groupes de travail ou dans un rôle de consultant pour améliorer le management. En fait, chaque inspecteur général rapporte avoir adopté une approche proactive sous une forme ou sous une autre. Lorsqu'on leur demande ce qui contribue à l'efficacité de leur bureau, 25 % des inspecteurs généraux répondent que le fait de travailler en étroite collaboration avec les managers en est la clé.

En définitive, si l'on se base sur les arguments invoqués par les tenants de l'approche de VOR davantage orientée vers l'amélioration de la performance, les vérificateurs auraient avantage à adopter une telle approche parce qu'elle est plus compatible avec la nouvelle gestion publique, parce qu'elle met plus l'accent sur la valeur ajoutée de l'intervention du vérificateur, parce qu'il s'agit là d'une approche plus constructive comptant davantage sur la coopération que sur la confrontation et sur la consultation plus que sur le contrôle pour améliorer la gestion des affaires publiques.

Rappelons que nous avions mentionné dans la section 1.3.1, portant sur les définitions de la vérification, que la VOR subissait l'influence de deux pratiques professionnelles que sont les services de consultation et la vérification. On peut présumer que le passage à une approche axée sur l'amélioration peut être en même temps le signe que la pratique de la VOR serait désormais davantage apparentée à des services de consultation plus qu'à des services de vérification (Barrette, 1996, p. 141-142).

Le passage pour le vérificateur du rôle d'agent de contrôle à un rôle d'agent d'amélioration soulève dès lors certaines questions. Une première question qui se pose est à savoir si un tel passage ne mènera pas à une "disqualification" des vérificateurs au regard de la pratique de la VOR. En effet, la philosophie de la vérification, ses postulats et ses concepts, la culture et la formation des praticiens de VOR, ne seront pas effacés du seul fait que l'on a décidé de changer de rôle.

On a pu déceler dans l'argumentation des tenants de l'approche contrôle que l'autorité conférée par la loi et la tradition pesait lourd dans la balance. Il pourrait s'agir là d'un indice que les vérificateurs continuent d'adhérer à l'approche contrôle, avec laquelle ils sont familiers, de peur de perdre leur crédibilité si durement acquise en s'aventurant dans une pratique avec laquelle, *a priori*, ils ont finalement peu de choses en commun.

Par ailleurs, autant l'argumentation en faveur du rôle d'agent de contrôle mettait en évidence les obligations institutionnelles et statutaires du vérificateur, autant l'argumentation en faveur du rôle d'agent d'amélioration pour le vérificateur est muette à cet égard. Une autre question demeure sans réponse dans les écrits existants quant à savoir comment on pourra concilier les devoirs du vérificateur à l'égard du public et des parlementaires avec ses devoirs à l'égard de l'organisation vérifiée que le rôle d'agent d'amélioration implique.

Les arguments en faveur de l'une ou l'autre approche, qui ne sont finalement que spéculation, et les nombreuses questions demeurant sans réponse laissent entrevoir d'intéressantes avenues de recherche. La rareté ou l'absence, selon le cas, de recherches empiriques à l'appui de l'argumentation de l'une et l'autre approches servent à mettre en évidence le vide qui reste à remplir au niveau de la recherche en VOR. En effet, les écrits recensés consistent généralement en des témoignages de praticiens ou d'académiciens, dont nous ne mettons certainement pas en doute la valeur, mais il demeure que la validité de l'approche de vérification adoptée par les vérificateurs et son impact sur les relations entre les vérificateurs et les vérifiés n'ont, à notre connaissance, fait l'objet d'aucune démonstration empirique à ce jour.

1.6 Conclusion

En conclusion, le rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs est encore en devenir actuellement. Les écrits plus abondants concernant ce rôle ne sont pas le signe qu'il soit nécessairement plus répandu en pratique. Au contraire, le rôle d'agent de contrôle est encore le plus répandu dans les pays membres de l'OCDE (voir OCDE, 1996). L'abondance des écrits au sujet du rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs est, à notre avis, le signe d'un véritable questionnement qui est en train de se produire concernant la pratique de la VOR. En effet, nous avions signalé précédemment

que ce questionnement n'avait vraisemblablement pas eu lieu lorsque la VOR a commencé à être pratiquée dans les organisations publiques. Cela n'est plus vrai depuis le début des années 1990. En effet, si l'on examine les dates auxquelles les auteurs cités dans les sections 1.5.1 et 1.5.2 ont publié leurs écrits, la plupart d'entre elles se situent entre 1990 et aujourd'hui.

À notre connaissance, la coexistence des deux approches n'a été à peu près pas traitée dans les écrits existants à ce jour. Nous notons une certaine polarisation des positions qui pourrait laisser croire que les deux approches sont mutuellement exclusives. Pourtant, cette polarisation n'est peut-être pas nécessairement le reflet de ce qui se passe en pratique. Même si plusieurs vérificateurs se considèrent probablement comme des agents de contrôle strictement, il est possible que d'autres arrivent à concilier les deux rôles, leur donnant alors une égale priorité, ou décident d'opter pour le rôle d'agent d'amélioration. Néanmoins, il sera probablement assez rare de rencontrer des vérificateurs qui ont opté pour le rôle d'agent d'amélioration exclusivement.

Si l'on se fie sur les écrits existants, le rôle d'agent de contrôle pour les vérificateurs n'est plus adapté à la gestion contemporaine des affaires publiques et aurait mauvaise presse auprès des managers. Le blâme et la punition, qui sont des valeurs intrinsèques d'un tel rôle, entraîneraient une réaction de défense chez les managers qui rendrait toute coopération franche et ouverte impossible et instaurerait un climat de peur dans la gestion des affaires publiques.

Les écrits sont concluants concernant le rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs, du moins en ce qui concerne les bienfaits pour les managers, mais ils sont loin d'être concluants au regard de la compatibilité du nouveau rôle que le vérificateur serait appelé à jouer avec l'indépendance et l'imputabilité qui sont des valeurs intrinsèques de

la pratique de la vérification. On en arrive à se demander si le rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs est une alternative viable pour la pratique de la VOR.

C'est donc dire que le débat est loin d'être clos et il nous a été impossible, jusqu'à date, d'en prédire l'issue, puisqu'il n'existait aucune démonstration empirique des bienfaits ou méfaits de l'une ou l'autre approche. Notre recherche a pour but de combler en partie le vide laissé à cet égard dans la recherche sur la pratique de la VOR.

En fait, les relations entre les vérificateurs et les vérifiés se situent au coeur de ce débat et l'objectif de la présente recherche est justement de faire la lumière sur ces relations entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR de même que sur les conséquences éventuelles de tels mandats sur le management des organisations vérifiées.

Nous nous penchons sur les choix effectués par le vérificateur au regard de l'approche de vérification adoptée, soit d'être un agent de contrôle ou un agent d'amélioration, et puis sur l'influence de ces choix sur la suite des choses dans les mandats de VOR. Nous nous intéressons également aux influences que subit le vérificateur dans sa décision d'opter pour l'un ou l'autre rôle.

Nous envisageons la VOR comme étant un processus d'influence sociale au cours duquel le vérificateur tente d'influer sur le vérifié. Les perceptions et réactions de part et d'autre sont susceptibles de varier en fonction des choix que le vérificateur aura faits initialement au regard du rôle à jouer. De plus, en nous attardant aux conséquences sur le management des organisations vérifiées, il nous sera éventuellement possible de vérifier les dires des uns et des autres quant aux bienfaits ou aux méfaits de l'une et l'autre approches.

Le chapitre qui suit sera consacré à la présentation des cadres conceptuel et théorique sous-tendant la recherche. Le cadre conceptuel a été construit à partir des écrits sur les processus d'influence, sur la vérification, sur la mesure de la performance, et sur la théorie de la contingence. C'est une approche interprétativiste que nous comptons privilégier pour mener à bien la présente recherche et la stratégie de recherche adoptée consistera en une étude de cas multiple.

CHAPITRE II

CADRES CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

2.1 Introduction

Notre recension des écrits nous a permis de mettre en lumière les enjeux importants relatifs à la pratique de la vérification de l'optimisation des ressources (VOR). Parmi ces enjeux, il nous a été notamment donné de constater que la VOR a emprunté la plupart de ses fondements théoriques à la vérification d'états financiers, et cela, sans trop d'adaptation au nouveau contexte de la VOR. Un deuxième enjeu concerne la pensée managériale à la base de la pratique de la VOR au Canada qui apparaît comme étant très teintée par les théories classiques du management.

Le mandat légal des vérificateurs législatifs est un troisième enjeu d'importance de la pratique de la VOR. Nous en concluons que la lettre des mandats des Vérificateurs généraux du Canada et du Québec met définitivement l'accent sur le contrôle et la reddition de comptes.

La finalité de la pratique de la VOR au Canada est un quatrième enjeu sur lequel nous nous sommes penchée. Que ce soit la philosophie à la base de la VOR, le cadre normatif développé, la pensée managériale qui la sous-tend, ou les mandats des vérificateurs législatifs, tous ces facteurs concourent à faire de la VOR d'abord et avant tout un instrument de contrôle de la performance.

Enfin, un cinquième et dernier enjeu qui est ressorti clairement dans les écrits recensés est celui qui nous amène à constater que le débat bat actuellement son plein concernant la pratique de la VOR. En effet, le rôle d'agent de contrôle que les vérificateurs se sont donnés lorsqu'ils pratiquent la VOR est de plus en plus remis en question par certains managers, praticiens de VOR et chercheurs. Le rôle émergent pour les vérificateurs en est un d'agent d'amélioration. Le débat, nous le savons, est loin d'être clos.

L'objectif de la présente recherche est de faire la lumière sur les relations entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR de même que sur les conséquences éventuelles de tels mandats sur le management des organisations vérifiées.

Au coeur de notre démarche de recherche, nous situons la VOR en tant que processus d'influence sociale au cours duquel le vérificateur (la source d'influence) tente d'influencer le vérifié (la cible d'influence) en utilisant certains modes d'influence (la dissuasion, l'incitation, la persuasion, et l'activation de l'engagement) et certains types de message (l'avertissement et le conseil).

Cette tentative d'influence est susceptible de résulter en des conséquences attendues pour le management de l'organisation vérifiée, soit l'amélioration de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience, mais aussi en des conséquences inattendues, comme par exemple l'ossification, le déclin de la performance et de la motivation, la perte de confiance, etc.

Nous présumons d'une relation de dépendance entre, d'une part, l'approche adoptée par le vérificateur qui peut être davantage axée sur le contrôle de la performance ou sur l'amélioration de la performance selon le cas et, d'autre part, le processus d'influence sociale, que constitue la VOR et qui est alors en cours.

Enfin, nous supposons que le choix par le vérificateur de l'approche de vérification adoptée dans le mandat de VOR peut être influencé par le contexte et certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée de même que par la philosophie de vérification et de management prônée par le bureau de vérification dont il fait partie et certaines caractéristiques de l'équipe de vérification.

À travers cette recherche, nous espérons faire ressortir des éléments qui serviront à alimenter le débat concernant le rôle assumé par les vérificateurs dans le cadre de mandats de VOR et concernant l'impact de tels mandats sur le management des organisations vérifiées. Au meilleur de notre connaissance, aucune recherche ne s'est jusqu'à présent penchée sur cette question qui, pourtant, représente un grand intérêt pour la pratique de la VOR.

C'est un paradigme interprétativiste qui supporte notre choix de méthodologie qui consiste en une étude de cas multiple effectuée auprès des Bureaux du Vérificateur général du Canada et du Québec qui ont fait des mandats de VOR depuis plusieurs années. Des entrevues en profondeur et l'analyse de documentation constituent les sources principales de preuve.

Le présent chapitre est structuré comme suit : la section 2.2 porte sur l'élaboration du cadre conceptuel qui supporte la recherche, les questions de recherche étant formulées à la toute fin de cette section, et la section 2.3 décrit le cadre théorique qui supporte le choix de méthodologie. Le cadre méthodologique comme tel sera présenté au chapitre III.

2.2 Cadre conceptuel

2.2.1 La VOR en tant que processus d'influence sociale

La VOR implique une interaction entre vérificateurs et vérifiés. Il n'est pas exagéré de prétendre qu'un mandat de VOR constitue une tentative de la part du vérificateur d'influencer le management de l'organisation vérifiée. D'un côté, le vérificateur, qui est la source d'influence, tente d'induire des changements dans la façon dont le vérifié exécute son travail. De l'autre côté, le vérifié, qui est la cible d'influence, doit décider s'il résistera ou se conformera à la tentative d'influence du vérificateur.

March (1955, p. 434) a défini l'influence comme étant "the inducement of change", et il s'agit là du point de départ de notre réflexion. Parsons (1963, p. 42) l'a définie de son côté comme étant "ways of getting results in interaction". Parsons a poussé sa démarche jusqu'à définir quatre modes d'exercice de l'influence (p. 43-45). Le premier mode d'influence consiste à utiliser la dissuasion pour obliger la cible à se conformer, ce qui implique l'usage du pouvoir et de la force, de menaces et de sanctions. La deuxième façon de s'assurer que la cible se conformera est l'incitation, qui implique une relation plus positive, les promesses et les récompenses étant dès lors les moyens utilisés. La troisième façon est la persuasion, qui est une tentative de convaincre la cible de se conformer en lui faisant valoir les raisons pour lesquelles il serait bon pour elle d'agir comme la source le désire. La persuasion fait usage d'arguments ou d'un savoir particulier pour tenter d'induire les changements. La dernière forme d'influence consiste en une activation de l'engagement chez la cible par la source. Il s'agit là d'une tentative d'influencer la cible en lui présentant les raisons pour lesquelles il serait mauvais que la cible refuse d'agir selon les voeux de la source. Cela implique un appel à des valeurs normatives dans le but de provoquer un questionnement chez la cible concernant ce qu'elle devrait faire dans une

situation donnée (Tedeschi et Bonoma, 1972, p. 10). Ni la dissuasion, ni l'incitation, ne sont incluses dans ces deux derniers modes d'influence.

Comment se situe la VOR par rapport à la vision de Parsons concernant les modes d'influence ? On pourrait dire que la persuasion et l'activation de l'engagement sont, en principe, les deux modes d'influence qui habitent principalement la relation entre le vérificateur et le vérifié. Néanmoins, la dissuasion et l'incitation ne peuvent être ignorées.

En fait, le pouvoir et l'autorité du vérificateur, conférés par sa position en tant que représentant du Parlement et par l'impact de la publication du rapport de vérification sur le vérifié et sur l'organisation vérifiée, sont susceptibles d'influer considérablement sur la relation entre le vérificateur et le vérifié. Rappelons que la vérification est d'abord et avant tout une forme de contrôle. Plus le vérificateur accorde de l'importance à son rôle d'agent de contrôle, plus la dissuasion est susceptible de gagner en importance.

Jusqu'à un certain point, l'incitation est aussi reliée au pouvoir : si le vérifié croit qu'en se conformant aux recommandations du vérificateur, il évitera des problèmes pour lui-même et pour l'organisation, il pourrait être tenté de se conformer, et cela, même s'il pense que les recommandations du vérificateur ne conviennent pas à l'organisation. Les promesses et récompenses incluses dans l'incitation sont très souvent indirectes. Comme pour la dissuasion, l'influence est indirecte mais elle existe indéniablement.

Les processus d'influence ont fait l'objet de beaucoup d'écrits. Tedeschi (1972) a effectué une recension de ces écrits à partir de laquelle lui et ses collègues ont développé leur propre modèle du processus d'influence sociale. Le modèle en question est présenté ci-après et il implique l'existence d'une source d'influence qui exerce son influence sur une cible en utilisant différents types de message.

Nous avons adapté le modèle à la pratique de la VOR et l'avons schématisé au tableau 2.1 (p. 120) en y intégrant les modes d'influence identifiés par Parsons que nous avons présentés précédemment.

2.2.1.1 Les caractéristiques de la source d'influence

Tedeschi, Bonoma et Schlenker (1972) identifient quatre caractéristiques de la source d'influence qui sont susceptibles d'affecter le processus d'influence : d'un côté, le statut et le prestige de la source, et de l'autre côté, le degré d'attraction et d'estime pour la source. Les auteurs définissent le statut de la source comme étant l'autorité associée à un rôle particulier (p. 381). Ils postulent qu'un statut élevé devrait conférer une certaine légitimité à un message et dès lors favoriser l'efficacité de tous les modes d'influence, et cela, tant et aussi longtemps que les communications sont perçues comme pertinentes par la cible (p. 389).

Pour faire un parallèle avec la fonction de VOR, le statut du vérificateur est susceptible d'avoir un impact sur l'efficacité de sa participation dans un mandat. D'abord, la position du vérificateur en tant que représentant du Vérificateur général, et ensuite, le fait que la vérification soit assimilée à une fonction de contrôle, devraient contribuer collectivement à accroître l'autorité du vérificateur vis-à-vis le vérifié.

Empruntant ainsi des sciences politiques, Tedeschi, Schlenker et Lindskold (1972, p. 306) définissent le prestige de la source en termes de pouvoir perçu. Selon les auteurs, beaucoup de prestige devrait être positivement corrélé avec la fréquence et le succès des tentatives d'influence (p. 306). Cependant, il semble que les effets directs du prestige de la source sur le degré d'influençabilité d'une cible n'aient pas été démontrés empiriquement (Tedeschi, Bonoma et Schlenker, 1972, p. 397). Le prestige fait appel à la capacité de la source en termes de ressources mesurables qui peuvent être utilisées dans le but

d'influencer la cible (Tedeschi, Bonoma et Schlenker, 1972, p. 390). La crédibilité de la source est fonction de ses intentions d'utiliser ses ressources dans le but d'influencer.

Dans un contexte de VOR, le prestige du vérificateur pourrait être relié à sa capacité de mettre en lumière des déficiences d'importance dans l'organisation vérifiée et à

Tableau 2.1
La VOR en tant que processus d'influence sociale

Source d'influence	**Modes d'influence**	**Types de message**	**Cible d'influence**	
Caractéristiques			**Caractéristiques**	**Réactions**
Statut	Persuasion	Avertissement	Base motivationnelle	Conformité Internalisation
Prestige	Activation de l'engagement	Conseil	Base cognitive	Obéissance Résistance
Attraction	Dissuasion			
Estime	Incitation		Forces de résistance	Conformité Résistance Tactiques de contre-influence telles que retrait, relations sociales alternatives, formation de coalitions
			Perception de légitimité de la tentative d'influence	Conformité Résistance
Vérificateur	**Tentative d'influence**		*Vérifié*	

→ Tentative d'influence du vérificateur à l'égard du vérifié
⇠ Réciprocité du processus d'influence (March, 1955) : influence du vérifié sur le vérificateur

Sources : Tedeschi et Bonoma (1972) ; Tedeschi, Bonoma et Schlenker (1972) ; Tedeschi, Schlenker et Lindskold (1972) ; et Parsons (1963).

ses intentions au regard de la publication de ses constats. Les managers pourraient quelquefois mettre en doute les capacités du vérificateur à évaluer leur gestion. Cependant, quant aux intentions de la source, les managers sont très au courant que les vérificateurs ont une responsabilité professionnelle de divulgation qui est susceptible de prévaloir une fois que le vérificateur aura accumulé assez de preuve pour supporter ses constats.

Le degré d'attraction pour la source accroîtrait le degré d'influençabilité de la cible (Tedeschi, Bonoma, Schlenker, 1972, p. 381). Les auteurs avancent que dans un processus d'influence sociale, la cible d'influence aura tendance à surestimer la probabilité de recevoir des récompenses et d'atteindre ses buts si elle interagit avec une source qu'elle aime. Inversement, lorsque la cible n'aime pas la source, elle aura tendance à sous-estimer la probabilité de recevoir des récompenses et à croire que la source lui mettra inévitablement des bâtons dans les roues l'empêchant ainsi d'arriver à ses fins (p. 372).

Notre recension des écrits a fait ressortir le climat de méfiance qui a présidé à l'apparition et au développement de la vérification. Du côté du vérificateur, le scepticisme professionnel est partie intégrante des normes professionnelles de vérification et est un élément essentiel à la pratique de la vérification qui doit, pour être utile, demeurer critique à l'égard des représentations des vérifiés. Du côté du vérifié, cette méfiance peut être le fruit de ses expériences passées avec les vérificateurs ou, en l'absence d'une expérience personnelle, elle peut venir de la perception de la fonction de vérification vue plutôt comme un instrument de contrôle ou comme une menace éventuelle pour lui-même et/ou l'organisation pour laquelle il travaille. Si le vérifié est modérément ou hautement méfiant à l'égard du vérificateur et qu'il ne l'apprécie pas particulièrement, selon les hypothèses de Tedeschi, Bonoma et Schlenker, ce climat de méfiance est susceptible de nuire à la tentative d'influence du vérificateur.

Tedeschi, Bonoma et Schlenker (1972, p. 398) définissent le degré d'estime pour la source comme étant le degré de respect que la cible éprouve pour la source. Ce respect est lié aux habiletés reconnues à la source et à son intelligence. C'est donc dire que l'estime est fortement reliée à l'expertise de la source, soit la valeur de cette expertise, sa disponibilité et sa capacité de fournir une aide ou de l'information (p. 398). Si une cible éprouve beaucoup d'estime pour une source, elle risque d'être plus facilement influençable.

L'expertise professionnelle est une question d'importance pour toutes les professions. La vérification ne fait pas exception à cette règle générale. Lors de notre recension des écrits, nous avons pu constater que le vérificateur a une crédibilité bien établie en vérification en tant qu'instrument de contrôle. Cependant, dans un mandat de VOR, où une expertise en management prend de plus en plus de place et tend à devenir aussi importante que l'expertise en vérification, le vérificateur ne peut se reposer sur sa seule expertise en vérification pour gagner sa crédibilité auprès des vérifiés. Elle est donc susceptible d'avoir un impact définitif sur l'issue de ses tentatives d'influence auprès du management.

Les quatre caractéristiques de la source d'influence identifiées par les auteurs, soit le statut, le prestige, l'attraction, et l'estime, sont, selon nous, représentatives de la position du vérificateur qui tente d'exercer une influence sur le vérifié. Tout au long de la description, nous avons tenté d'en démontrer la transférabilité à un contexte de VOR et, jusqu'à présent, le modèle proposé colle bien à un tel contexte. Avant d'examiner les types de messages transmis par la source à la cible, nous allons explorer les caractéristiques de la cible d'influence.

2.2.1.2 Les caractéristiques de la cible d'influence

Nous nous attarderons d'abord à la base motivationnelle de la cible. Tedeschi et Bonoma (1972, p. 40) concluent que les caractéristiques de la source et les modes d'influence qu'elle utilise ne sont pas les seuls facteurs décisifs de l'issue d'une tentative d'influence. En fait, tout dépendant des motivations de la cible, elle réagira différemment aux tentatives d'influence. Kelman (1961) postule que la cible peut avoir trois réactions lorsqu'on tente de l'influencer : la conformité, l'identification et l'internalisation.

La conformité se produira lorsqu'un individu accepte l'influence d'une autre personne ou d'un groupe parce qu'il espère recevoir en retour une récompense ou encore éviter une punition que la source d'influence contrôle (Kelman, 1961, p. 62). Par ailleurs, il se produit un phénomène d'identification lorsqu'un individu adopte un comportement dérivé d'une autre personne ou d'un groupe parce que, ce faisant, il pourra établir ou maintenir une relation avec cette autre personne ou ce groupe, le fait de se laisser influencer aidant alors à cultiver ladite relation (p. 63). Enfin, lorsqu'un individu accepte d'être influencé parce que les changements proposés sont consistants avec son système de valeurs, il est alors question d'internalisation (p. 65).

Selon nous, la conformité et l'internalisation, plus que l'identification, sont susceptibles de se manifester chez les vérifiés. Dès lors, nous ne pouvons conclure sur la tentative d'influence sur la seule base que les managers ont donné suite aux recommandations des vérificateurs. Il nous faut en effet nous questionner sur les raisons pour lesquelles les managers ont donné suite aux recommandations. Est-ce parce qu'ils croient que les recommandations du vérificateur étaient dans le meilleur intérêt de l'organisation ou est-ce parce qu'en se conformant, ils ont évité des problèmes pour eux et leur organisation ? Cette éventualité ne peut être ignorée.

La base cognitive d'influence fait référence aux attentes que les individus développent à travers les processus d'apprentissage social et qui influenceront la décision de la cible de se conformer ou de résister à l'influence de la source (Tedeschi et Bonoma, 1972, p. 32). Les auteurs dérivent une image composite de la cible à partir de différentes théories. Ils concluent que la cible hautement résistante est confiante en ses capacités d'affecter son environnement, elle a une structure cognitive compliquée et différenciée, elle est hétérogène dans sa vision des autres individus, et elle a des goûts "chers" (p. 33). Quant à la cible obéissante, elle est plus susceptible de se sentir impuissante et dépendante de son environnement, elle a une structure cognitive plutôt simple et clairement segmentée, elle est homogène dans sa vision des autres, et elle a des goûts peu coûteux (p. 33-34). Ainsi le niveau d'estime personnelle de la cible est un facteur déterminant, et le fait que la cible se sente en contrôle de la situation aura un impact définitif sur l'issue de la tentative d'influence.

Les forces de résistance de la cible sont fonction de sa capacité et de son intention de résister. Si la cible estime que ses capacités personnelles sont supérieures aux difficultés imposées par la source, la cible est plus susceptible de résister à l'influence de la source (Tedeschi et Bonoma, 1972, p. 35). Les auteurs concluent que la cible a plus que deux choix, soit la conformité ou la non-conformité, dans une tentative d'influence. La cible peut en effet user de tactiques de contre-influence telles que le retrait, les relations sociales alternatives, et la formation de coalitions (p. 40).

Dans un mandat de VOR, cette résistance pourrait être détectée à travers les commentaires des managers qui apparaissent aux rapports du Vérificateur général. Il s'agit là pour les managers d'une bonne occasion de manifester leur désaccord et d'expliquer pourquoi ils s'opposent aux recommandations des vérificateurs. La réticence de certains vérifiés à transmettre l'information aux vérificateurs est une autre manifestation de résistance de la part des vérifiés. Cette façon de résister est beaucoup plus subtile

mais elle peut facilement compromettre tous les efforts des vérificateurs pour mener à bien le mandat de VOR.

La perception de légitimité de la tentative d'influence de la source est un autre facteur qui sera pris en compte par la cible dans sa décision de se conformer ou non. Généralement, la cible sentira le besoin de se conformer lorsque l'intervention de la source est jugée légitime (Tedeschi et Bonoma, 1972, p. 38). L'autorité légitime implique que la cible se conforme sans devoir être convaincue. C'est l'absence de récompense ou de punition qui caractérise cette autorité légitime et qui la différencie de l'incitation et de la coercition (p. 38). Ainsi, la cible accepte *a priori* de suspendre son propre jugement et fait sien le jugement de l'autorité légitime sans devoir être convaincue du bien-fondé de ce jugement (p. 38).

Dans un contexte de VOR, la légitimité de la fonction du Vérificateur général est généralement reconnue par la plupart des membres du gouvernement, qu'ils soient politiciens ou fonctionnaires. Par contre, la légitimité de l'autorité du Vérificateur général a été souvent questionnée. Notre recension des écrits a d'ailleurs mis en lumière plusieurs éléments à l'appui de cette affirmation.

Par exemple, le Vérificateur général s'est vu imposer des contraintes au regard de l'évaluation de l'efficacité des programmes faisant en sorte qu'il ne lui est pas permis de remettre en question le bien-fondé des politiques. Le Vérificateur général a parfois aussi été accusé d'excéder les limites de son mandat lorsqu'il adressait certaines questions plus politiquement sensibles. Certains politiciens ou dirigeants d'organismes ont manifesté ouvertement leur désaccord avec les positions du Vérificateur général. Notre recension des écrits a fait notamment ressortir la tentative avortée du gouvernement Trudeau en 1969 de limiter considérablement les pouvoirs du Vérificateur général. Lorsqu'un ministre ou le président d'une organisation gouvernementale s'oppose publiquement à

l'intervention du Vérificateur général dans son ministère ou son organisation, cela est susceptible d'influencer négativement les vérifiés qui seront en contact ultérieurement avec les vérificateurs.

Après avoir discuté des caractéristiques de la source et de la cible, nous allons maintenant explorer les modes de communication entre les deux. Les types de message alterneront entre la menace, l'avertissement, la promesse, et le conseil.

2.2.1.3 Types de message

Tedeschi, Schlenker et Lindskold (1972) s'attardent davantage aux types de message véhiculés lors de tentatives d'influence intentionnelles par la source, ce qui correspond au contexte dans lequel le vérificateur exerce généralement son influence, c'est-à-dire dans une relation directe avec le vérifié. Ils regroupent les types de message selon que la source en contrôle ou non les conséquences pour la cible (p. 292). Le premier type de message consiste en une menace qui réfère à des punitions, contrôlées par la source, qui peuvent être infligées à la cible si elle ne se conforme pas aux volontés de la source (p. 292). Le second type de message est un avertissement qui réfère à des contingences environnementales que la source communique à la cible dans le but de l'influencer et qui impliquent des punitions probables pour la cible, mais dont la source n'assume pas le contrôle (p. 292). Le troisième type de message est une promesse qui réfère à des récompenses contrôlées par la source (p. 293). Et le quatrième type de message, un conseil, réfère à des contingences environnementales impliquant des récompenses pour la cible qui ne sont pas sous le contrôle de la source (p. 293). Ainsi, l'avertissement est à la menace ce que le conseil est à la promesse, la différence résidant dans le contrôle par la source.

En ce qui concerne la pertinence de ces types de message dans un contexte de VOR, une caractéristique importante des mandats de VOR est que les vérificateurs n'ont pas le contrôle sur les récompenses ou les punitions. En effet, les vérificateurs présentent leurs constats dans leurs rapports et formulent des recommandations destinées à corriger les problèmes observés, mais la mise en application des recommandations relève de la responsabilité des vérifiés. Les vérificateurs effectuent généralement un suivi de leurs mandats de VOR environ un an plus tard et rapportent les résultats de ces suivis au Parlement. Ainsi, la menace et la promesse sont deux types de message qui ne peuvent être retenus dans un contexte de VOR. Par contre, l'avertissement et le conseil cadreraient bien avec le travail du vérificateur.

Ainsi, en faisant appel à la persuasion, l'activation de l'engagement, la dissuasion, et l'incitation, les vérificateurs (la source) utiliseraient deux types de message, soit l'avertissement et le conseil, dans le but d'exercer une influence sur les vérifiés (la cible). Les vérificateurs, qui se considèrent davantage comme des agents de contrôle, pourraient être plus portés à faire appel à la dissuasion et à l'incitation de même qu'aux avertissements pour tenter d'influencer les vérifiés. Par ailleurs, les vérificateurs, qui se considèrent davantage comme des agents d'amélioration, pourraient être plus portés à utiliser la persuasion et l'activation de l'engagement et avoir recours à des conseils pour tenter d'influencer les vérifiés.

2.2.1.4 Problèmes rencontrés dans l'analyse de l'influence

Avant de clore le sujet sur le processus d'influence, nous aimerions mettre en lumière quelques problèmes rencontrés dans l'analyse de l'influence. March (1955) mentionne les problèmes reliés à la détermination de l'ordre dans lequel l'influence est exercée (p. 432). Il arrive quelquefois que l'interaction entre la source et la cible soit tellement

importante que la source d'influence peut devenir, durant ou à la fin du processus, la cible d'influence. March réfère ici à la réciprocité des processus d'influence.

Barefield (1975), dans son étude sur l'impact de la fréquence de la vérification sur la qualité du contrôle interne (p. 23-24), et Churchill et Cooper (1965), dans leur étude sur la vérification interne (p. 768), font valoir que les effets d'une vérification peuvent se faire sentir dans les deux sens. Les auteurs reconnaissent que cette réciprocité n'est pas toujours facile à détecter pour un chercheur mais ils insistent sur le fait qu'elle ne doive pas pour autant être ignorée dans l'analyse d'une tentative d'influence du vérificateur à l'égard d'un vérifié. C'est à une sorte de chassé-croisé auquel les vérificateurs et les vérifiés pourraient se livrer dans les négociations qui prennent place lors de mandats de VOR. Il serait intéressant non seulement de mettre en lumière les éléments qui ont fait l'objet de négociations entre les vérificateurs et les vérifiés mais aussi comment se sont conclues les négociations et dans quel sens l'influence s'est finalement exercée.

March (1955, p. 433) relève aussi le problème lié aux conséquences non anticipées et/ou à retardement d'une tentative d'influence. Il prétend que l'analyse de l'influence est souvent incomplète parce qu'elle ne prend pas en compte les effets secondaires qui se produisent à plus long terme. La fenêtre étroite dans le temps à travers de laquelle l'analyse a lieu est souvent la cause d'un tel problème. Nous retenons de cette remarque que, dans l'analyse des processus d'influence, il nous faut tenir compte de cet aspect en choisissant des mandats de VOR qui ont eu lieu depuis suffisamment longtemps pour laisser le temps aux effets secondaires de se manifester.

Maintenant que nous avons fait ressortir les questions d'importance lorsque le vérificateur (la source) interagit (modes d'influence et types de message) avec le vérifié (la cible), il est important de déterminer ce qui déclenche le processus d'influence. Les lignes qui suivent seront consacrées à cette tâche.

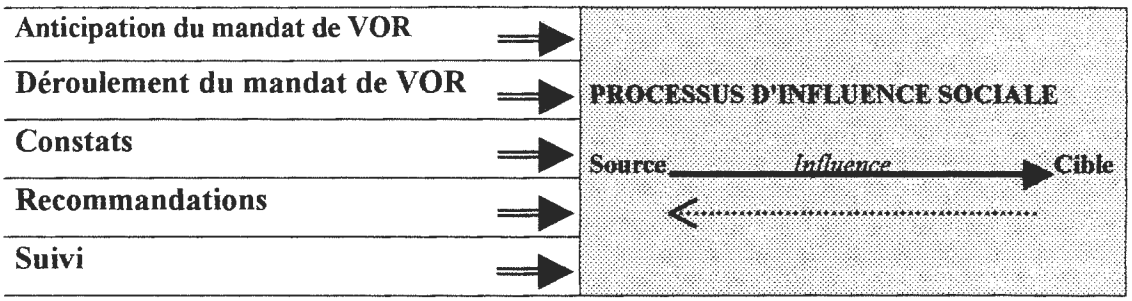
2.2.2 Les éléments déclencheurs du processus d'influence

Jusqu'à présent, nous avons dirigé notre attention vers le contenu de la relation entre le vérificateur et le vérifié. Pour mieux comprendre les enjeux lors d'une tentative d'influence, nous avons décortiqué le processus d'influence en ses composantes, soit les caractéristiques de la source, celles de la cible et ses réactions à la tentative d'influence, et enfin, les modes d'influence et les types de message utilisés par les vérificateurs. Nous procéderons de la même façon pour mieux comprendre le contexte dans lequel le processus d'influence prend place.

Des recherches ont été effectuées en vérification interne, plus particulièrement sur la perception qu'en ont les vérifiés, ses effets sur le comportement des vérifiés, et son rôle potentiel en tant qu'instrument de contrôle (Churchill, Cooper et Sainsbury, 1964 ; Churchill et Cooper, 1965 ; Churchill, 1967 ; Churchill et Teitelbaum, 1967 ; Churchill *et al.*, 1977). Ces études ont notamment mis en lumière quatre éléments séparés mais inter reliés qui déclenchent les relations entre les vérificateurs et les vérifiés. Il s'agit de l'anticipation de la vérification, du déroulement de la vérification comme tel impliquant une interaction entre le vérificateur et le vérifié, des constats mentionnés dans le rapport du vérificateur, de même que des recommandations formulées par le vérificateur. Nous proposons un cinquième élément déclencheur qui, selon nous, est important mais n'a pas été mentionné dans ces études. Il s'agit du suivi que le vérificateur effectue suite à un mandat de VOR. À la figure 2.1, nous exposons succinctement chacun de ces éléments déclencheurs.

L'anticipation d'un mandat de VOR influence-t-elle le comportement du vérifié? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Notre intention est de découvrir quel message est véhiculé par l'annonce d'un mandat de VOR et d'établir jusqu'à quel point les vérifiés (la cible) altèrent ou modifient leur comportement.

Figure 2.1
Les éléments déclencheurs du processus d'influence



Churchill, Cooper et Sainsbury (1964) avancent que leurs travaux de recherche ont démontré qu'un tel effet existe, et cela, même lorsqu'il n'y a pas de lien direct entre les constats du vérificateur et le système d'évaluation du rendement en place (p. 257). Le principal effet se manifeste dans la tendance des vérifiés à adopter des comportements en conformité avec les critères des vérificateurs (p. 257). L'ampleur de ces effets serait fonction du genre de mandat de vérification envisagé et de la catégorie de personnel impliqué.

Ils affirment cependant que même si leur étude ne leur permet pas de tirer une conclusion définitive, ils croient que l'application uniforme de différentes formes de vérification, c'est-à-dire sans considération pour les personnes en cause et la structure organisationnelle, pourrait éventuellement avoir des effets pervers sur le comportement de certains vérifiés. Par exemple, certaines personnes pourraient aller jusqu'à poser des actes potentiellement préjudiciables pour elles-mêmes ou pour leur organisation, et cela, à cause de la confusion et de l'anxiété résultant de l'anticipation d'une vérification (p. 258-259).

Du côté du vérificateur, il pourrait être intéressant d'examiner la façon dont le vérificateur (la source) planifie son intervention, quelles caractéristiques de la cible sont

prises en considération, les mesures qu'il a l'intention de prendre et les types de message qu'il favorise, et enfin, comment ses choix évoluent à partir du début jusqu'à la fin du mandat. Cela aiderait à comprendre comment le vérificateur perçoit son rôle au départ et comment la conduite du mandat s'en trouve influencée.

L'interaction entre le vérificateur et le vérifié au moment du déroulement du mandat comme tel est susceptible d'être un facteur décisif dans le succès ou l'échec de la tentative d'influence. Ici, le vérifié (la cible) est directement confronté pour la première fois avec les tentatives d'influence du vérificateur (la source). C'est aussi le moment où la crédibilité est gagnée ou perdue de part et d'autre. Si la communication entre le vérificateur et le vérifié se brise en cours de mandat, le succès de la tentative d'influence pourrait être sérieusement menacé et parfois même carrément compromis.

L'impact des constats sera fonction principalement de leur degré de sensibilité politique, de leur ampleur, de leur pertinence, et de leur importance monétaire. Plus les constats seront menaçants pour le vérifié et/ou l'organisation pour laquelle il travaille, plus les réactions risquent d'être amplifiées. Nous présumons que la façon dont le vérificateur s'est acquitté de sa tâche et les relations qu'il a entretenues avec les vérifiés influenceront la réaction de ces derniers.

Notre recension des écrits a mis en lumière que les recommandations sont un autre élément d'importance du processus d'influence. Au début de cette section, nous avons mentionné que les éléments déclencheurs du processus étaient séparés mais inter reliés. Cela s'applique encore plus au cas des recommandations qui constituent l'aboutissement du processus. Leur pertinence et leur faisabilité pourraient faire la différence entre leur acceptation et leur rejet par le vérifié. Cependant, si la tentative d'influence a échoué en cours de processus, les probabilités que les recommandations soient acceptées par les vérifiés sont, selon nous, très faibles.

Hatherly et Parker (1988) ont effectué une étude exploratoire concernant certains aspects de la VOR pratiquée par des vérificateurs législatifs en Australie. Ils se sont en outre intéressés à faire ressortir les raisons pour lesquelles les vérifiés rejettent les recommandations formulées par les vérificateurs. La raison la plus souvent invoquée par les vérifiés est que la situation existante est raisonnable compte tenu des circonstances qui échappent bien souvent à leur contrôle. Les vérifiés reprochent aussi aux recommandations d'être difficilement applicables dans la réalité. Dans plusieurs cas, ils avancent que le vérificateur n'a pas réalisé que des contrôles compensatoires existaient ou que des recommandations visant l'efficience allaient à l'encontre de l'atteinte des objectifs (l'efficacité) ou encore que des recommandations visant l'efficacité allaient à l'encontre de l'efficience. C'est ce qui fait dire à Hatherly et Parker que ces deux dernières raisons invoquées par les vérifiés sont préoccupantes car elles suggèrent que les vérificateurs n'avaient peut-être pas pleinement considéré toutes les implications de leurs recommandations (p. 36-37).

Churchill (1967), dans une étude de cas effectuée auprès du service de vérification interne de la marine américaine, rapporte que le vérificateur peut sentir le besoin de formuler des recommandations pour se sentir plus utile. Il arrive que le vérificateur ressente moins de satisfaction face à son travail lorsque, par exemple, il ne trouve pas d'erreurs car il s'agit d'une organisation bien gérée ou à cause de l'effet d'anticipation de la vérification par les vérifiés, ou encore parce qu'il trouve frustrant de trouver les problèmes sans avoir la possibilité de contribuer à leurs solutions (p. 149). Il peut alors ressentir le besoin d'apporter une contribution plus positive à l'organisation en identifiant des façons selon lesquelles les opérations pourraient être améliorées plutôt qu'en se limitant à chercher les erreurs en regardant par-dessus l'épaule des gestionnaires (p. 149).

Du côté des managers, Churchill (1967) relève qu'ils seraient plus enclins à mettre en application les solutions proposées par les vérificateurs si ces solutions venaient de

membres de l'organisation autres que les vérificateurs. De plus, à moins que les recommandations soient claires comme du cristal, les gestionnaires ne sont pas toujours disposés à allouer le temps et l'attention nécessaires à solutionner le problème rapporté par le vérificateur, et cela, surtout lorsque le problème n'est pas perçu, par eux, comme étant très important (p. 150).

En fait, il n'était pas tout à fait exact de dire que les recommandations constituent l'aboutissement du processus. Du point de vue du vérifié, nous croyons que cela est sans doute le cas. Par contre du côté du vérificateur, le suivi est l'étape qui vient boucler la boucle du processus de vérification. Il est ressorti dans notre recension des écrits que, dans le passé, on n'a pas attribué au suivi l'importance qu'il mérite, et cela, tant en pratique que dans les écrits. Mais depuis quelques années, il existe un chapitre réservé au suivi dans les rapports du Vérificateur général, ce qui peut laisser penser que le suivi est maintenant considéré comme une étape importante des mandats de VOR. Lorsque le vérificateur effectue le suivi de son mandat de VOR, le processus d'influence continue et l'interaction qui a alors lieu présente un intérêt certain.

Il est certes important d'étudier le processus d'influence en termes de ses composantes et des éléments qui le déclenchent. Non seulement cet effort est-il important, mais il est obligatoire si nous voulons acquérir une compréhension approfondie du phénomène sous étude : qui est impliqué ? qu'est-ce qui se produit ? comment cela se produit-il et pourquoi ? voilà autant de questions auxquelles on doit tenter de répondre. Pourtant, un autre élément majeur manque actuellement. Il s'agit de l'effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée. C'est ce à quoi nous nous attacherons au cours des lignes qui suivent.

2.2.3 Les conséquences du processus d'influence

Quelle que soit l'approche adoptée pour mener à bien un mandat de VOR, soit l'approche axée sur le contrôle de la performance ou celle axée sur l'amélioration de la performance, les conséquences attendues sont les mêmes, soit d'améliorer l'économie, l'efficience et l'efficacité du management. Jusqu'à quel point les mandats de VOR permettent-ils une telle amélioration du management des organisations vérifiées ? Les écrits à cet égard sont on ne peut plus rarissimes.

Power (1997) avance que l'explosion des services de vérification, qui a eu lieu en Grande-Bretagne dans les années 1980 jusqu'au début des années 1990 et qui faisait partie du processus de réinvention de la gouverne entrepris dans les administrations publiques pendant la même période, a résulté en une culture basée sur les indicateurs où la vérification est devenue une fin en elle-même, où les intérêts de ceux au nom de qui la vérification était faite ont été largement ignorés, où la confiance a de moins en moins de place, et où l'observation a été plus généreusement récompensée que l'action. Power pense que la VOR et les autres formes de vérification et d'inspection qui ont vu le jour pendant ces années ne pourront livrer ce qu'elles ont promis de livrer ou ce qu'on a exigé d'elles parce que l'efficacité est un vague idéal qui peut se concrétiser de multiples façons et qui est interprété différemment tout dépendant qui l'évalue.

Timmins (1997) rapporte les faits saillants d'une étude effectuée par le *Economic and Social Research Council* concernant les services d'inspection et de réglementation en Grande-Bretagne et selon laquelle on devrait obliger les régulateurs à démontrer leur efficacité et leur efficience, comme les organisations qu'ils vérifient sont appelées à le faire. Il semble en effet que certains régulateurs aient été peu enclins, à ce jour, à faire ce qu'ils prêchent aux organisations qu'ils vérifient ou inspectent.

Roberts et Pollitt (1994), qui ont effectué une étude de cas concernant un mandat de VOR effectué par le *National Audit Office* (NAO) britannique, arrivent à la conclusion que la VOR peut avoir un impact sur les débats des parlementaires et favorise définitivement l'imputabilité au sein d'une démocratie. Quant à l'organisation vérifiée, ses représentants considèrent que les constats du NAO n'étaient pas des surprises pour eux (p. 540) mais il demeure qu'ils ont changé certaines façons de faire suite à l'intervention du NAO. Ils se sont dits par ailleurs confortés par le rapport qui a confirmé qu'ils n'étaient pas dans la mauvaise direction. Les représentants de l'organisation vérifiée trouvent difficile de mesurer exactement l'apport du mandat de VOR pour améliorer le management mais il semble que l'intérêt du NAO et du *Public Accounts Committee* ait eu l'heur de maintenir les constats des vérificateurs à l'agenda des responsables du développement et de la mise en application des politiques.

Gordon (1998) avance que le fait de suivre les recommandations des vérificateurs législatifs peut parfois résulter en une augmentation des coûts sans que les bénéfices soient présents. Il cite un cas en particulier où le *Northern Ireland Audit Office* avait recommandé à l'organisation vérifiée de procéder à un test particulier alors que les coûts pour administrer le test ont dépassé largement les bénéfices qu'elle en a retirés. C'est ainsi que Gordon conclut que les bureaux de vérification ont beaucoup trop tendance à se concentrer sur le respect des règles existantes sans se soucier si elles permettent véritablement d'atteindre les objectifs.

C'est donc dire que l'amélioration de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience dans le management des organisations vérifiées n'est pas nécessairement acquise lorsqu'un mandat de VOR a lieu. Il ressort aussi que l'impact sur le management des organisations vérifiées apparaît comme étant plutôt flou. Par contre, étant donné le peu de données disponibles à cet égard, on ne peut tirer de conclusion plus définitive à cet égard.

Ce sont maintenant les conséquences sur les vérifiés personnellement et sur leurs pratiques de management auxquelles nous nous attarderons. La dernière pièce du casse-tête, dans le processus d'influence sociale qu'est la VOR, est constituée par les conséquences inattendues découlant des mandats de VOR. Cette question n'a pas été beaucoup examinée mais les conséquences des mandats de vérification interne et de la publication de données sur la performance ont retenu l'attention de quelques chercheurs et praticiens. Nous nous inspirons dès lors de ces recherches dans des domaines connexes à la VOR pour envisager les conséquences potentielles de mandats de VOR. À la figure 2.2, nous avons effectué un sommaire des conséquences attendues de mandats de VOR de même que des conséquences inattendues potentielles que nous avons pu retracer dans les écrits.

Churchill et Cooper (1965) ont effectué une étude de cas multiple auprès de huit organisations afin d'explorer les perceptions entretenues par les vérifiés à l'égard de la fonction de vérification interne. Les chercheurs se sont notamment penchés sur les effets perçus de la vérification interne par les vérifiés. Une majorité de vérifiés interviewés considèrent la vérification interne comme portant essentiellement sur la conformité aux procédures établies et, parmi ceux-là, 63 % perçoivent le vérificateur comme étant un policier (p. 779).

D'autre part, les commentaires des vérifiés indiquent clairement que la vérification interne a eu peu (32 % des répondants) ou pas (60 %) d'effet sur eux. Ni le niveau du répondant dans l'organisation, ni son degré d'implication avec les vérificateurs internes ne semblent avoir influencé les effets perçus de la vérification (Churchill et Cooper, 1965, p. 778-780). Il faut préciser que 65 % des répondants ont perçu que le vérificateur interne ne vérifiait pas un individu en particulier. Les chercheurs en concluent que les répondants perçoivent que c'est plutôt l'organisation prise dans son ensemble qui est visée

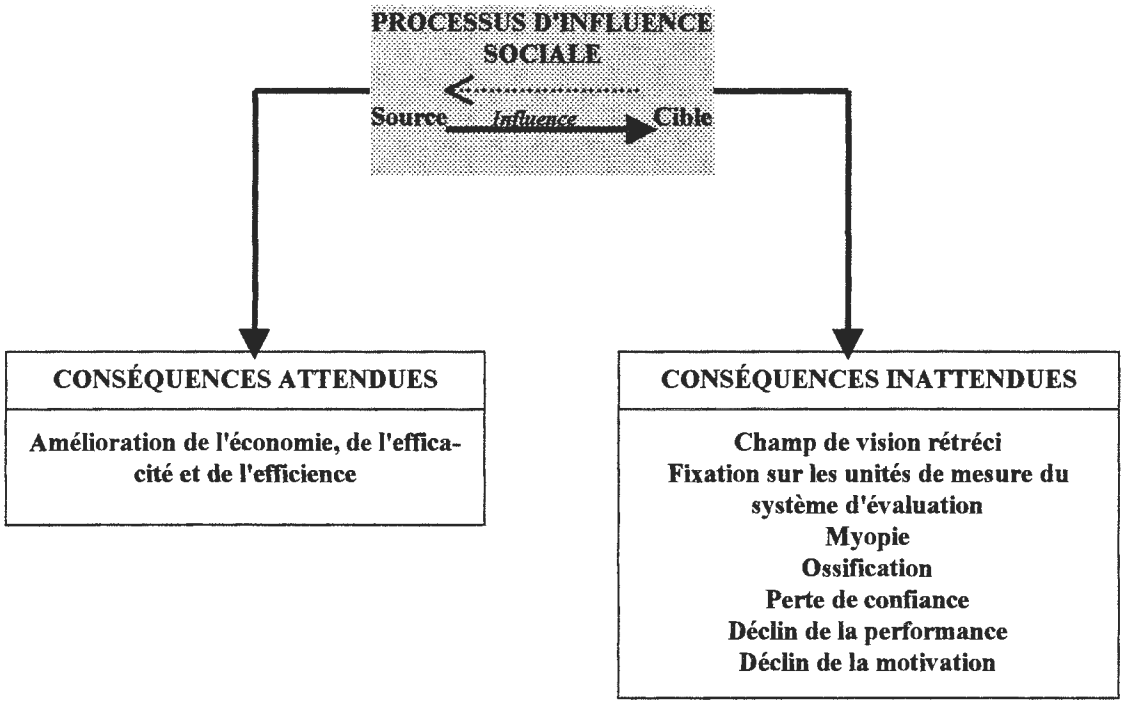
par la vérification. Les chercheurs ne se sont toutefois pas penchés particulièrement sur les effets perçus de la vérification interne sur l'organisation vérifiée comme telle.

Barefield (1975) a effectué une étude sur l'impact de la fréquence des mandats de vérification interne sur la qualité de l'adhésion des vérifiés aux contrôles internes prescrits. Il a en outre testé l'hypothèse selon laquelle la méfiance du vérifié à l'égard du vérificateur devrait s'accroître si la fréquence des mandats de vérification augmente (p. 61). Ses données ont contredit cette hypothèse mais Barefield avance que ces résultats mériteraient que la recherche soit plus poussée avant de tirer une conclusion définitive. Il a aussi testé l'hypothèse selon laquelle la fréquence des actes de non conformité de la part des vérifiés, en rapport avec une tâche reliée au contrôle interne, varie inversement avec la fréquence de la vérification (p. 46). Les résultats obtenus démontrent une certaine amélioration au regard du comportement des vérifiés suite à la vérification mais cette amélioration est bien en-deçà de ce que suggérait le modèle de comportement du vérifié à partir duquel Barefield a développé ses hypothèses de travail (p. 56).

Light (1993) a effectué une étude empirique portant sur le rôle des inspecteurs généraux (IG) au sein du gouvernement fédéral américain. Il conclut : "As the IG numbers go up, effectiveness may go down." (p. 223) Selon Light, en augmentant le ratio de réviseurs, cela ralentit le processus administratif et peut inhiber le sens de l'initiative et de l'innovation parmi les managers.

Parker (1986) et Leeuw (1996a) (1997) pensent que la VOR a le potentiel pour causer tant des comportements fonctionnels que dysfonctionnels chez les vérifiés. L'importance que les vérificateurs ont tendance à accorder aux données purement quantitatives et à la mesure de la performance, et l'application de structures formelles, mécanistes, et très orientées vers la conformité, non seulement peuvent être inappropriées mais

Figure 2.2
Les conséquences du processus d'influence



peuvent aussi devenir contreproductives (Parker, 1986, p. 57 ; Leeuw, 1996a, p. 120-121; Leeuw, 1997, p. 6). De plus, l'application rigide de procédures, telle que souvent encouragée par les vérificateurs, peut décourager l'expérimentation et l'innovation parmi les managers vérifiés et résulter en des réponses inflexibles qui sont inadaptées à un environnement changeant (Parker 1986, p. 57 ; Leeuw, 1996a, p. 120 ; Leeuw, 1997, p. 6).

La VOR peut aussi être interprétée par les managers comme une remise en question de leurs décisions et de leur jugement, causant ainsi de la peur, de l'anxiété, de la frustration, un sentiment d'insécurité, et un certain embarras pour les vérifiés (Hammell, 1977, p. 14 ; Parker, 1986, p. 57). Ces sentiments sont susceptibles d'influencer négati-

vement la réponse du vérifié à une tentative d'influence du vérificateur (Hammell, 1977, p. 15).

Bromiley et Cummings (1995) avancent que la confiance réduit les coûts de transaction dans les organisations (p. 220). En conséquence, le manque de confiance influence à la baisse la performance globale en accroissant les coûts de contrôle, en restreignant le changement, en imposant des systèmes de contrôle qui ont des effets secondaires indésirables, et en amoindrissant la coopération au sein de l'organisation (p. 239). Selon Power (1994b, p. 306), la vérification est caractérisée par des modèles institutionnalisés de confiance et de méfiance et la production de la confiance à partir de la méfiance par le biais de la vérification n'est pas automatiquement efficace.

Dans notre recension des écrits, nous avons mentionné que la faiblesse humaine et un sentiment de méfiance que les êtres humains entretiennent les uns envers les autres constituent en quelque sorte la raison d'être de la vérification et qu'il en résulte dès lors un besoin pour les humains de vérifier le comportement des autres (Lee, 1988, p. xvi). Appliqués à la VOR, les constats de Bromiley et Cummings pourraient impliquer que l'éventuelle perte de confiance des managers à l'égard de l'organisation, et vice versa, qui pourrait se produire après un mandat de VOR, ne devrait pas être ignorée. Il faudrait aussi garder en tête que les mandats de VOR non seulement sont susceptibles de générer des coûts directs, qui peuvent généralement être facilement mesurés, mais ils peuvent aussi entraîner des coûts indirects sans doute plus difficiles à évaluer mais non moins réels pour autant. Cette potentielle inflation des coûts reliée à la présence de systèmes de contrôle a aussi été signalée par d'autres auteurs (Ridgway, 1956 ; Merchant, 1990, p. 311).

L'une des propositions les plus révolutionnaires de Deming (1986) a sans doute été que l'évaluation de la performance individuelle devrait être abolie. Selon Deming, la

pratique du management jouant le rôle de juge ne peut conduire à une amélioration de la qualité. Même les théoriciens du management traditionnel sont d'accord avec Deming sur les effets négatifs potentiels de l'évaluation de la performance individuelle qui réduit parfois la performance à un niveau inférieur à celui qu'il était avant l'évaluation, cet état de choses étant dû vraisemblablement à la critique qui est un élément commun à plusieurs systèmes d'évaluation (Carson et Carson, 1993).

La *"fault- finding approach"* de même que la difficulté à formuler des suggestions constructives, que nous avons exposées dans notre recension des écrits et qui ont depuis longtemps caractérisé la pratique de la vérification, pourraient être assimilées à une forme de critique par les managers et éventuellement engendrer un déclin de leur performance.

Smith (1993, 1995) identifie huit conséquences qui découlent de la publication de données sur la performance, ces conséquences n'étant pas nécessairement intentionnelles et étant potentiellement dysfonctionnelles (1995, p. 277). Il tire des exemples de l'avènement d'un tel phénomène dans le secteur public britannique. Selon Smith, la philosophie qui sous-tend la formulation d'indicateurs de performance est basée sur des modèles inadéquats de production et de contrôle (1995, p. 277). Il a effectué une étude empirique portant sur l'impact d'un mandat de VOR effectué par le *National Audit Office* (NAO) dans les services de maternité britanniques (1993, p. 138). Le NAO avait fait rapport au Parlement sur l'efficacité de ces services. Smith s'est particulièrement attardé à explorer l'impact managérial d'un système d'évaluation de la performance institué dans les services de maternité et sur lequel le NAO avait basé son évaluation de l'efficacité des services. Les conséquences identifiées par Smith ne présentent pas toutes un intérêt pour notre recherche, mais au moins quatre d'entre elles méritent d'être explorées : le champ de vision rétréci (*tunnel vision)*, une fixation démesurée sur les unités de mesure du système d'évaluation, la myopie, et l'ossification.

Smith (1995, p. 284) définit le champ de vision rétréci comme étant une tendance du management à n'accorder leur attention qu'aux phénomènes qui sont quantifiés dans le schéma de mesure de la performance, et cela, au détriment d'aspects de la performance non quantifiés. La fixation sur les unités de mesure du système d'évaluation découle en une importance démesurée accordée à la mesure du succès plutôt qu'à l'objectif poursuivi (1995, p. 290). Ridgway (1956) constate les mêmes effets secondaires négatifs lorsque des mesures quantitatives de la performance sont utilisées et qu'un critère unique de performance sert à évaluer les individus.

Les deux phénomènes pourraient très bien se produire dans des organisations où un mandat de VOR a eu lieu. La tendance naturelle des vérificateurs vers la quantification et l'établissement de standards et de procédures n'est pas une fiction. Notre recension des écrits est probante à cet égard. Leur bagage académique et leur expérience en tant que vérificateurs d'états financiers accentuent davantage ce penchant naturel des vérificateurs. De plus, les recommandations contenues dans les rapports des vérificateurs portent très souvent sur la mise en application de procédures. Pourtant, l'existence de procédures n'est pas une garantie d'un bon management. Au contraire, la multiplication des règles et procédures peut paralyser le management des organisations. Leeuw (1996a, p. 120) a constaté la même tendance dans certains rapports de vérification allemands, néerlandais et anglo-saxons.

Smith (1995, p. 288) définit la myopie comme étant la poursuite d'objectifs à court terme, et cela, au détriment d'objectifs légitimes à plus long terme. Il croit que la myopie est un danger constant inhérent à beaucoup de schémas de mesure de la performance. Selon Smith, le danger varierait en intensité selon la nature du service en cause. Les fonctions routinières pourraient être moins affectées par un tel schéma de mesure

(1995, p. 289). Mais il faudrait être très prudent avec des services tels l'éducation et la police, plus sophistiqués et plus complexes.

L'ossification est une autre dysfonction identifiée par Smith. Il la définit comme étant une paralysie organisationnelle causée par un système d'évaluation de la performance rigide à l'excès (1995, p. 299). Smith suggère que les schémas de mesure de la performance bureaucratique peuvent inhiber l'innovation (1995, p. 299). Leeuw (1996a, p. 119) rapporte des expériences néerlandaises récentes où la *"fault-finding approach"* adoptée par les vérificateurs aurait eu des conséquences malheureuses sur la motivation des employés. Par ailleurs, la publicité entourant la publication d'un rapport négatif, l'insistance du vérificateur sur l'efficacité procédurale et sur l'adoption de pratiques managériales pas nécessairement adaptées à l'organisation vérifiée (Parker, 1986, p. 59) sont tous des facteurs pouvant éventuellement conduire à l'ossification des organisations.

Une des leçons à tirer des constats de Smith dans un contexte de VOR est que les vérificateurs devraient être conscients du caractère unique des organisations et des services qu'elles rendent. Ils auraient intérêt à adopter une approche contingente qui leur permettrait d'adapter leurs approches, méthodes et modèles aux contextes, et non le contraire, c'est-à-dire tenter de forcer les organisations à cadrer dans des schèmes préétablis. Rappelons que notre recension des écrits a fait ressortir que la pensée managériale qui sous-tend la pratique de la VOR est celle de l'organisation vue comme une machine et que ce sont les théories classiques qui dominent essentiellement cette pensée managériale. Le *"one best way"* de gérer préconisé par ces théories est susceptible de nuire au vérificateur dans sa tentative d'influence s'il persiste à croire qu'il existe une seule bonne façon de faire les choses et qu'elle peut s'appliquer en toutes circonstances.

Nous avons convenu que la VOR était un processus d'influence sociale dont nous nous proposons d'examiner les composantes de même que les conséquences potentielles

sur le management des organisations vérifiées et sur les vérifiés eux-mêmes. Nous avons de plus établi les éléments déclencheurs de ce processus d'influence. Reste maintenant un dernier élément d'importance dans notre démarche, soit les déterminants du choix de l'approche de VOR par le vérificateur.

2.2.4 Le choix de l'approche de VOR

Notre recension des écrits a fait ressortir la présence de deux positions bien distinctes en ce qui concerne la pratique de la VOR. L'une de ces positions est en faveur d'une approche essentiellement axée sur le contrôle de la performance (rôle d'agent de contrôle), donc plus orientée vers le public, et l'autre favorise une approche davantage axée sur l'amélioration de la performance (rôle d'agent d'amélioration), celle-là plus orientée vers les managers. Ces deux approches apparaissent comme étant mutuellement exclusives, les défenseurs de chacune des positions laissant entendre que la vérité se situe dans une seule approche qui conviendrait en toutes circonstances.

Lawrence et Lorsch (1973) s'indignent du fait que beaucoup de recherches sur les organisations et beaucoup de théories sont centrées, implicitement, si ce n'est explicitement, sur la meilleure façon d'organiser dans toute situation (p. 16). Selon eux, les décisions que les managers prennent le sont, trop souvent, sans analyse systématique, à partir de la meilleure méthode pour organiser, ou simplement, en imitant un concurrent (p. 17). Aucune attention n'est bien souvent portée au problème que représentent les différentes conditions externes pouvant requérir des caractéristiques organisationnelles et des modèles de comportement différents dans chaque organisation efficace (p. 24).

Pour contrer cette tendance, ils proposent une théorie relativiste des organisations qui tente de comprendre et d'expliquer comment les organisations fonctionnent dans différentes conditions (p. 162). Le modèle développé par Lawrence et Lorsch porte

particulièrement sur l'examen des relations entre toute partie importante de l'organisation et les conditions externes de son environnement (p. 179). Les données internes de l'organisation, en termes de structure et d'objectifs par exemple, peuvent être testées sur leur niveau de cohérence avec les variables d'environnement, la performance de l'unité apparaissant dès lors comme la résultante de cette cohérence (p. 179).

Selon Morgan (1997, p. 50), les travaux de Lawrence et Lorsch ont constitué un point tournant en faveur de la théorie de la contingence. Leurs travaux ont servi à populariser l'idée qu'en différentes circonstances environnementales, certaines "espèces" d'organisation sont plus aptes à survivre que d'autres et, étant donné que les relations entre l'organisation et l'environnement sont le produit de choix humains, elles peuvent devenir mal adaptées.

Dans le même ordre d'idées, Mintzberg (1983) a élaboré l'approche des configurations où il formule l'hypothèse selon laquelle une structure organisationnelle efficace requiert de la cohérence entre les éléments de structure de ladite organisation et certains facteurs de contingence. Il classe ces facteurs de contingence selon qu'ils sont intrinsèques à l'organisation, soit l'âge et la taille de l'organisation, de même que le système technique de production en usage, ou qu'ils sont extrinsèques à l'organisation, soit l'environnement dont la stabilité, la complexité, la diversité et l'hostilité sont susceptibles d'avoir un impact sur les éléments de structure de l'organisation, ou qu'ils sont à la fois intrinsèques et extrinsèques à l'organisation, soit ce que Mintzberg appelle les facteurs de pouvoir, comme la présence d'éléments de contrôle externe à l'organisation, les besoins de pouvoir de ses membres, et le pouvoir des normes culturelles dans lesquelles l'organisation se trouve.

Pour en arriver à cette nécessaire cohérence avec ces facteurs de contingence, Mintzberg propose cinq structures organisationnelles qui sont l'organisation entrepreneu-

riale (la structure simple), l'organisation mécaniste, l'organisation divisionnalisée, l'organisation professionnelle et l'organisation innovatrice (*adhocracy)*. Nous sommes dès lors bien loin du "*one best way*" de gérer que Taylor préconisait.

Le rôle d'agent de contrôle pour le vérificateur domine dans la pratique de la VOR. Nous avons pu constater, dans notre recension des écrits, que cette approche axée sur le contrôle est en quelque sorte une imitation de la pratique traditionnelle de la vérification d'états financiers. Nous avons aussi constaté que cette prédominance du rôle d'agent de contrôle est par contre cohérente avec la lettre du mandat généralement confié aux vérificateurs législatifs et qui repose essentiellement sur la reddition de comptes. Cette prédominance pourrait bien être la démonstration de ce que Lawrence et Lorsch appréhendaient, soit que les décisions dans les organisations sont bien souvent prises en imitant ou en se fondant sur une méthode unique de gérer qui est présumée être la meilleure.

En aval de l'approche de vérification adoptée, nous supposons l'existence d'une relation de dépendance entre, d'une part, l'approche adoptée pour la VOR, selon qu'elle est davantage axée sur le contrôle ou l'amélioration de la performance et, d'autre part, le processus d'influence sociale que constitue la VOR. En effet, nous croyons que les composantes du processus d'influence, en termes de caractéristiques de la source et de la cible, de modes d'influence, de types de message, et de réactions de la cible à la tentative d'influence, et les conséquences de ce processus d'influence sur les vérifiés et sur le management de l'organisation vérifiée, peuvent être testées sur leur niveau de corrélation avec l'approche de VOR adoptée.

En amont de l'approche de vérification adoptée, nous supposons l'existence d'une relation de contingence entre, d'une part, l'approche de VOR adoptée et, d'autre part, le contexte de même que certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée. L'approche

optimale ne serait donc pas celle qui exclut l'autre approche en toutes circonstances et elle serait plus susceptible de se trouver grâce à un bon appariement entre l'approche de VOR et l'organisation vérifiée. De ce fait, il pourrait arriver que le rôle d'agent de contrôle pour les vérificateurs convienne mieux pour un mandat particulier alors qu'il pourrait être tout à fait inapproprié dans un autre contexte, même chose pour le rôle d'agent d'amélioration. Le rôle du vérificateur pourrait être testé sur son niveau de cohérence avec le contexte et les caractéristiques de l'organisation vérifiée, le succès de la tentative d'influence et la minimisation des effets secondaires négatifs sur le management de l'organisation vérifiée apparaissant alors comme la résultante de cette cohérence.

Toujours en amont de l'approche de VOR adoptée, nous croyons que d'autres variables sont susceptibles d'influencer le choix d'approche effectué par le vérificateur. La philosophie de vérification et de gestion prônée par le bureau de vérification dont le vérificateur fait partie de même que certaines caractéristiques de l'équipe de vérification sont susceptibles, selon nous, d'exercer une influence déterminante sur la décision du vérificateur d'adopter l'une ou l'autre approche.

D'ores et déjà, nous pouvons identifier quelques-unes de ces variables, une liste qui ne se veut pas exhaustive pour le moment, mais de nouvelles variables risquent d'émerger lors de notre travail sur le terrain. Dans un premier temps, nous passerons en revue les variables liées au contexte et aux caractéristiques de l'organisation vérifiée que nous avons tirées des écrits pertinents à cet égard. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur les variables liées à l'organisation de vérification dont le vérificateur fait partie. Nous présentons schématiquement à la figure 2.3 la relation entre l'approche de VOR adoptée et ces différentes variables de même que la relation de dépendance supposée entre l'approche adoptée et le processus d'influence sociale que constitue la VOR.

En ce qui concerne les variables liées au contexte de l'organisation vérifiée, le degré de visibilité de l'organisation, son histoire récente, et sa réputation sont susceptibles d'influencer le choix du vérificateur quant à l'approche de vérification à adopter. Par exemple, les récents démêlés d'une organisation avec sa clientèle qui ont été portés sur la place publique ou encore les relations qu'une organisation entretient avec le pouvoir politique sont des éléments susceptibles d'altérer les modes d'intervention du vérificateur.

En ce qui concerne les variables liées aux caractéristiques de l'organisation comme telle, la philosophie managériale dominante au sein de l'organisation vérifiée sera sans doute un élément de première importance : la philosophie dominante est-elle du type autoritaire, mettant l'accent sur l'imputabilité et le contrôle, ou est-ce plutôt une philosophie plus démocratique, encourageant l'initiative et l'innovation ? (Morgan, 1997, p. 57) La philosophie dominante encourage-t-elle la prise de risques calculés ou préconise-t-elle, au contraire, la prudence et la prévisibilité ? (Morgan, 1997, p. 57) La structure de l'organisation est une deuxième caractéristique à considérer. Quelle est la norme : une organisation bureaucratique ou plutôt une forme d'organisation organique ? (Morgan, 1997, p. 57)

La nature des opérations est une troisième caractéristique d'importance. Les opérations sont-elles routinières, laissant peu de discrétion dans l'exécution ou, au contraire, sont-elles complexes, nécessitant une habilitation complète des personnes chargées de l'exécution (Morgan, 1997, p. 58) ? Le niveau d'engagement des managers de l'organisation est une quatrième caractéristique d'importance. Leur travail est-il simplement un moyen de gagner leur vie ou sont-ils à la recherche de défis croissants et s'impliquent-ils au-delà de ce qui est requis d'eux (Morgan, 1997, p. 57). La culture dominante au sein de l'organisation est une cinquième caractéristique à ne pas négliger.

Les valeurs et croyances qui façonnent la culture de l'organisation risquent de présenter un intérêt certain au regard des tentatives d'influence.

Enfin, le niveau de maturité des vérifiés est une autre caractéristique qui est susceptible d'influencer le choix de l'approche de VOR adoptée. McKanna (1987) propose une approche susceptible de permettre au vérificateur d'influencer avec succès le vérifié. Il avance que le vérificateur doit adapter son style de leadership au niveau de maturité du vérifié. Le niveau de maturité, dans un tel contexte, n'a rien à voir avec l'âge du vérifié ou avec sa capacité de faire face à ses obligations. Il réfère plutôt aux capacités et à l'ouverture d'esprit des personnes, le niveau d'expertise d'un manager dans un champ particulier ou la connaissance d'un sujet précis.

Si le niveau de maturité du vérifié est bas, le vérificateur aurait intérêt à faire preuve d'un leadership plus directif en exposant directement au vérifié comment une tâche doit être exécutée. McKanna cite à cet égard l'exemple du manager qui est d'accord que les contrôles sont insuffisants mais ne sait trop comment améliorer la situation ; il se tournera alors vers le vérificateur pour qu'il le guide dans cette démarche. Le niveau de maturité du manager concernant le contrôle interne est alors considéré comme étant bas.

Le leadership vendeur est celui qui s'adresse généralement à des vérifiés dont le niveau de maturité est modérément bas. Le vérificateur cherche alors, à travers la logique, à convaincre le vérifié d'accepter ses constats et ses recommandations. Ce pourrait être le cas par exemple du manager d'une division d'ingénierie qui est réticent à adopter la recommandation du vérificateur concernant un nouveau processus budgétaire. Le vérificateur, pour mieux "vendre" sa recommandation, pourrait l'assortir de l'utilisation de méthodes quantitatives avec lesquelles le manager est déjà familier.

Le leadership participatif est pertinent avec des vérifiés dont le niveau de maturité est modérément élevé, qui sont compétents mais, pour des raisons quelconques, manquent

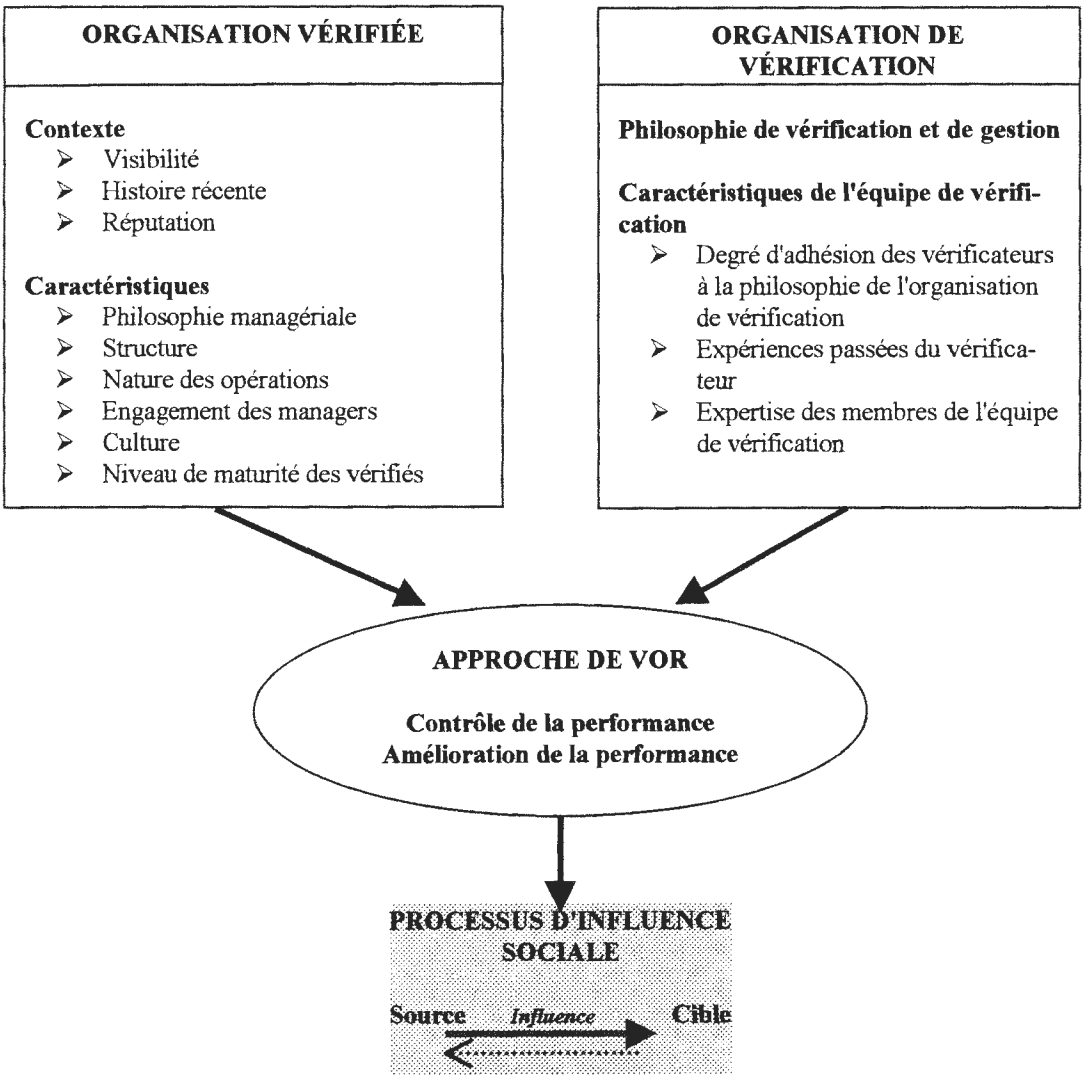
de motivation pour corriger les lacunes décelées. Le vérificateur est alors appelé à travailler avec le manager dans le but de trouver le meilleur moyen pour corriger ces déficiences.

Enfin, le leadership qui délègue s'adresse à des vérifiés avec un haut niveau de maturité. Le vérificateur est alors appelé à être peu directif et à fournir peu de support car le vérifié est capable de prendre action une fois la déficience identifiée. Ce vérifié n'a pas besoin d'être dirigé ou supporté.

En ce qui concerne les variables liées au vérificateur et au bureau de vérification dont il fait partie, la première variable identifiée concerne la philosophie de vérification et de management prônée par l'organisation de vérification qui devrait être un élément déterminant dans le choix de l'approche de VOR par le vérificateur. Dans notre recension des écrits, nous avons fait ressortir que la finalité de la pratique de la VOR au Canada, sur la base des écrits recensés à cet égard, apparaît comme étant très orientée vers le contrôle de la performance. Cette conclusion est toutefois tirée à partir du discours des organismes normalisateurs et de l'examen des mandats légaux des vérificateurs législatifs. Nous ne disposions d'aucune démonstration que cette finalité se soit transposée telle quelle dans la pratique de la VOR.

Nous avons aussi conclu que la VOR avait emprunté l'essentiel de ses fondements théoriques, sans beaucoup d'adaptation, à la vérification d'états financiers. Si, en pratique, il s'avère que les praticiens de VOR puisent leur inspiration dans la vérification d'états financiers, il est probable que l'approche de VOR adoptée par le vérificateur tendra davantage vers le contrôle de la performance, la vérification étant vue dès lors comme étant d'abord et avant tout un instrument de contrôle.

Figure 2.3
Choix de l'approche de VOR



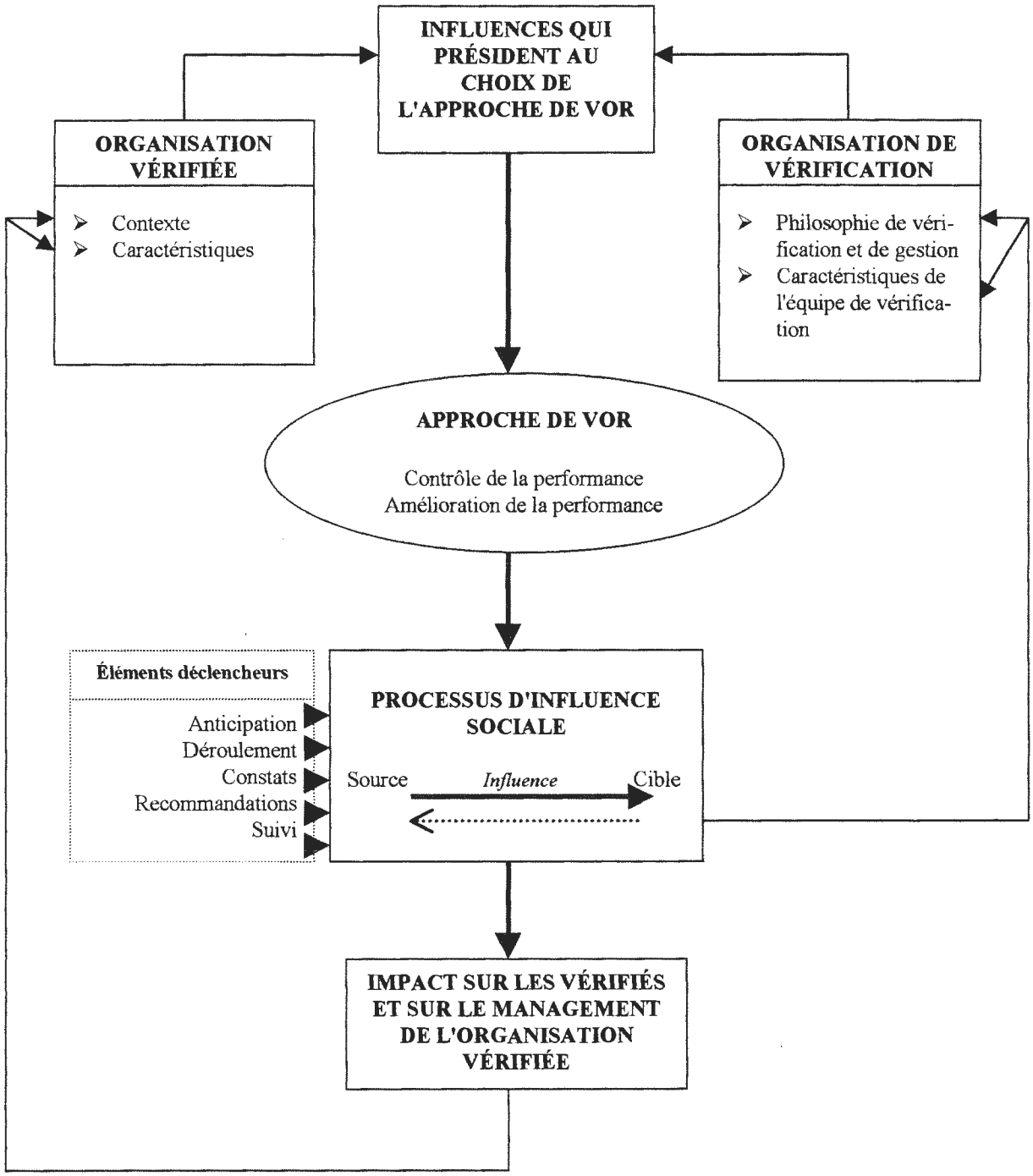
La pensée managériale véhiculée par la FCVI apparaît comme étant très influencée par les théories classiques du management. Ainsi, si la philosophie de gestion du Bureau du Vérificateur général est aussi très influencée par les théories classiques du

management, l'approche de VOR adoptée par le vérificateur risque d'être davantage orientée vers le contrôle qui est au coeur des théories classiques du management.

Certaines caractéristiques de l'équipe de vérification sont aussi susceptibles d'influencer le choix du vérificateur quant à l'approche de VOR. D'abord, la connaissance qu'il a de la philosophie de vérification et de management prônée par son bureau et le degré d'adhésion à cette philosophie exerceront possiblement une influence sur ses choix. Ses expériences passées dans des mandats de VOR pourraient aussi guider son choix. Ces expériences peuvent avoir eu lieu dans d'autres organisations où il a effectué des mandats de VOR mais aussi dans la même organisation alors qu'il était vérificateur d'états financiers. L'expertise des membres de l'équipe de vérification est un autre élément qui est susceptible d'influencer l'approche de VOR adoptée. En effet, si l'équipe de vérification est constituée d'ingénieurs, avocats, sociologues ou autres en plus de vérificateurs ayant une formation comptable, cela est susceptible de colorer l'intervention de l'équipe de vérification.

Nous terminons ici l'élaboration du cadre conceptuel qui supporte la présente recherche. Nous le présentons schématiquement à la figure 2.4 en faisant ressortir les principales composantes et les liens entre ces différentes composantes. Nous sommes maintenant prête à formuler les questions auxquelles cette recherche tentera de répondre.

Figure 2.4
Cadre conceptuel sommaire de la recherche



2.2.5 Questions de recherche

La vision de la VOR en tant que processus d'influence sociale est au coeur de notre démarche de recherche. Ce processus d'influence est susceptible de résulter en des conséquences attendues pour les vérifiés et le management de l'organisation vérifiée, soit l'amélioration de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience, mais aussi en des conséquences inattendues telles l'ossification, le déclin de la performance et de la motivation, etc.

Une recension des écrits concernant la VOR nous a permis de mettre en lumière les enjeux principaux de la pratique de la VOR. Le rôle joué par le vérificateur lorsqu'il entreprend un mandat de VOR est l'un de ces enjeux d'importance. Les vérificateurs peuvent donc intervenir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration. Chercheurs et praticiens reconnaissent unanimement les différences fondamentales entre les deux perspectives, mais il n'y a pas unanimité quant à la perspective qui devrait être favorisée.

En aval de l'approche de vérification adoptée, nous présumons d'une relation de dépendance entre, d'une part, l'approche adoptée pour la VOR, selon qu'elle est davantage axée sur le contrôle ou l'amélioration de la performance et, d'autre part, le processus d'influence sociale que constitue la VOR.

En amont de l'approche de vérification adoptée, nous présumons d'une relation de contingence entre, d'une part, l'approche de vérification adoptée par le vérificateur et, d'autre part, le contexte de même que certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée. En fait, nous croyons qu'il n'existe pas un rôle du vérificateur qui soit approprié en toutes circonstances et que l'approche optimale est plus susceptible d'être celle qui sera cohérente avec le contexte et certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée.

Toujours en amont de l'approche de VOR adoptée, nous croyons que d'autres variables, celles-là relatives à l'organisation de vérification, sont susceptibles d'influencer le choix d'approche effectué par le vérificateur. Selon nous, la philosophie de vérification et de gestion prônée par l'organisation de vérification de même que certaines caractéristiques de l'équipe de vérification sont susceptibles d'exercer une influence déterminante sur la décision du vérificateur d'adopter l'une ou l'autre approche.

Les questions de recherche auxquelles notre projet veut apporter des réponses sont les suivantes :

1) Comment s'établit le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?
2) Quel est l'impact de l'approche de vérification choisie par le vérificateur sur le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?
3) Quelles sont les conséquences de ce processus d'influence sociale sur le management de l'organisation vérifiée ?
4) Quelles sont les influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur ?

La prochaine section portera sur le cadre théorique qui supporte le choix de méthodologie. En effet, avant d'élaborer le devis de recherche, nous avons jugé nécessaire d'établir les fondements ontologiques et épistémologiques de la démarche.

2.3 Cadre théorique

Au coeur de ce projet de recherche, se situe la conception de la VOR en tant que processus d'influence sociale. Selon la perspective développée, un mandat de VOR est une tentative d'influence du vérifié (la cible) par le vérificateur (la source), qui peut se manifester sous différentes formes, soit la dissuasion, l'incitation, la persuasion et

l'activation de l'engagement, et au cours de laquelle différents types de message peuvent être utilisés, soit l'avertissement ou le conseil.

Les perceptions subjectives des acteurs impliqués sont au coeur de ce processus d'influence sociale que constitue la VOR. Par exemple, tout dépendant du rôle joué par le vérificateur, ce dernier est susceptible d'avoir une perception différente du vérifié et de la façon de l'influencer. Le vérifié, par ailleurs, aura sa propre perception du rôle joué par le vérificateur, qui pourrait même quelquefois être totalement différente du rôle que le vérificateur a voulu se donner, et c'est à partir de cette perception que le vérifié réagira à la tentative d'influence.

C'est donc une vision de la réalité sociale, qui s'attarde davantage à l'expérience subjective des individus dans la création du monde social, qui est adoptée dans cette recherche. En optant pour une telle approche subjectiviste, nos efforts seront plutôt orientés vers la compréhension de la façon dont les individus créent, modifient et interprètent le monde dans lequel ils se trouvent (Burrell et Morgan, 1979, p. 3). Cette approche contraste avec les écoles de pensée dominantes dans la recherche et la pratique en comptabilité et en vérification qui ont davantage leurs racines dans une vision objectiviste de la réalité sociale (Tinker, Merino et Neimark, 1982 ; Dirsmith, Covaleski et McAllister, 1985 ; Chua, 1986a, 1986b ; Morgan, 1988 ; Arrington et Francis, 1989 ; Morgan et Willmott, 1993 ; Francis, 1994).

Les tenants de la vision objectiviste traitent le monde social comme le monde naturel, c'est-à-dire comme étant concret, réel et externe à l'individu (Burrell et Morgan, 1979, p. 2). Selon la vision objectiviste, la réalité existe concrètement au dehors, alors que selon la vision subjectiviste, la réalité est d'abord et avant tout un produit de l'esprit humain (Burrell et Morgan, 1979, p. 1).

2.3.1 Un paradigme interprétativiste

Burrell et Morgan (1979) ont développé un schéma cohérent d'analyse de la théorie sociale. Leur cadre d'analyse est à deux dimensions : ils formulent des hypothèses concernant la nature de la science et la nature de la société. Selon que l'on considère la science comme étant d'une nature subjective ou d'une nature objective, comme nous l'expliquions précédemment, cela influencera notamment notre perception de la réalité sociale (une ontologie nominaliste vs réaliste), nos modes d'acquisition de la connaissance concernant cette réalité sociale (une épistémologie anti-positiviste vs positiviste), notre conception des relations de l'être humain avec son environnement (une nature volontariste vs déterministe), et la méthodologie de recherche utilisée (idéographique vs nomothétique).

Quant aux hypothèses relatives à la nature de la société, Burrell et Morgan opposent la sociologie de régulation, qui vise à fournir l'information concernant la société en des termes qui mettent l'accent sur l'unité et la cohésion qui la sous-tendent, à la sociologie du changement radical, qui est plus préoccupée de trouver des explications au changement radical, aux conflits, aux modes de domination et aux contradictions structurelles plus caractéristiques, selon les tenants de cette position, de la société moderne (1979, p. 17).

La combinaison de ces deux dimensions d'analyse résulte en l'identification de quatre paradigmes qui sont mutuellement exclusifs dans le sens que chacun offre une vision alternative de la réalité sociale, une façon de voir différente (Burrell et Morgan, 1979, p. 25). Les paradigmes fonctionnaliste, interprétativiste, radical humaniste, et radical structuraliste constituent le coeur du modèle développé par Burrell et Morgan (1979, p. 22). Notre propre modèle théorique se situe dans le paradigme interprétativiste.

Chua (1986a, p. 603) a choisi de ne pas adopter le modèle de Burrell et Morgan tel quel pour son analyse des différents courants de recherche en comptabilité. Entre autres raisons, Chua invoque l'utilisation par Burrell et Morgan de dichotomies mutuellement exclusives, comme par exemple une vision déterministe de l'être humain opposée à une vision volontariste. Chua avance que l'usage de ces dichotomies mutuellement exclusives et la dérivation de paradigmes mutuellement exclusifs rendent le modèle de Burrell et Morgan difficilement applicable (p. 626). Elle invoque aussi la difficulté de transplanter un cadre non modifié de la sociologie à la discipline de la comptabilité.

Considérant que le modèle de Chua est relié directement à la comptabilité, qui est une discipline très proche de la vérification, nous avons choisi de nous en inspirer pour construire le cadre théorique propre à la présente recherche. Par contre, nous avons retenu plusieurs éléments du modèle de Burrell et Morgan, que Chua n'avait pas considérés, mais que nous jugions pertinents pour notre démarche. De plus, nous avons puisé dans les écrits concernant la pratique et la recherche en comptabilité pour étayer l'élaboration de notre cadre théorique. En effet, nous considérions que le fait que les praticiens de VOR aient généralement une formation comptable faisait en sorte que certains écrits sur la pratique et la recherche en comptabilité pouvaient constituer un point de départ acceptable pour alimenter notre réflexion. De plus, il faut avouer que les questionnements ontologiques et épistémologiques en vérification n'abondent pas, raison de plus pour nous tourner vers la comptabilité pouvant alors constituer une alternative valable.

D'abord, il importe de bien définir les termes utilisés dans l'élaboration du cadre théorique. Ces définitions ont été empruntées à Burrell et Morgan. Une vision subjective de la réalité sociale implique une ontologie nominaliste, ce qui veut dire que le monde social n'est rien d'autre que des noms, des concepts, et des étiquettes qui sont utilisés pour structurer la réalité (Burrell et Morgan, 1979, p. 4). Les noms utilisés ne sont que d'artificielles créations qui ne servent qu'à décrire et donner un sens au monde extérieur.

Par ailleurs, une vision objective de la réalité sociale implique une ontologie réaliste qui postule que le monde social est un monde réel fait de structures concrètes, tangibles et relativement immuables (Burrell et Morgan, 1979, p. 4).

Les aspects épistémologiques concernent les bases de la connaissance, comment on peut comprendre le monde et communiquer cette connaissance aux autres êtres humains (Burrell et Morgan, 1979, p. 1). L'épistémologie positiviste cherche à expliquer et prédire ce qui arrive dans le monde social en recherchant des régularités et des relations causales entre ses constituantes (Burrell et Morgan, 1979, p. 5). Le positivisme repose sur les approches traditionnelles qui dominent les sciences naturelles et suppose une vision objective de la réalité.

La vision subjective de la réalité implique une épistémologie anti-positiviste, qui peut prendre plusieurs formes, mais sa caractéristique principale est qu'elle est fermement opposée à l'utilité de la recherche de lois ou de régularités dans le monde des affaires sociales (p. 5). Pour les anti-positivistes, le monde social est essentiellement relativiste et peut seulement être compris du point de vue des individus qui sont directement impliqués dans les activités qui sont étudiées ; les anti-positivistes rejettent la position "d'observateur", qui caractérise l'épistémologie positiviste, comme étant une position avantageuse pour comprendre les activités humaines (Burrell et Morgan, 1979, p. 5).

Les relations que les êtres humains entretiennent avec leur environnement peuvent être d'une nature déterministe ou volontariste. Les perspectives en science sociale, qui impliquent une vision des êtres humains réagissant mécaniquement, ou d'une façon pouvant être déterminée d'avance, aux situations rencontrées dans leur monde extérieur, sont généralement qualifiées de déterministes (Burrell et Morgan, 1979, p. 2). Selon ces perspectives, les êtres humains et leurs expériences sont le produit de leur environnement et les humains sont conditionnés par les circonstances externes (p. 2).

À l'autre extrême, se situe la perspective volontariste qui attribue aux êtres humains un rôle beaucoup plus créatif, la liberté de choix occupant une place centrale, et où l'homme est vu comme le créateur de son environnement, le contrôleur et non le contrôlé, le maître plutôt que la marionnette (p. 2). Selon Burrell et Morgan, il y a quelques théories sociales qui adhèrent complètement à l'une ou l'autre de ces perspectives extrêmes, mais la plupart des théories adhèrent à différents degrés à l'une ou l'autre perspective.

Les considérations ontologiques, épistémologiques, et relatives à la relation entre l'être humain et son environnement, auront inévitablement des implications sur le choix de la méthodologie (Burrell et Morgan, 1979, p. 2). Si le chercheur adopte une vision objectiviste du monde social, les questions d'importance relatives à la méthodologie portent donc sur les concepts, leur mesure, et l'identification de thèmes sous-jacents (p. 3). Le chercheur se livre alors à une quête de lois universelles qui expliqueront et gouverneront la réalité observée (p. 3). Il est alors question de méthodologie nomothétique.

Par ailleurs, si une vision subjectiviste du monde social est adoptée, la méthodologie accordera alors beaucoup d'importance à la nature relativiste du monde social. Il est dès lors question de méthodologie idéographique selon laquelle la meilleure façon de comprendre le monde social consiste à obtenir une connaissance de première main du sujet sous investigation (Burrell et Morgan, 1979, p. 6). Il devient alors impératif pour le chercheur de se tenir près du sujet et d'explorer en détail son histoire et ses antécédents. Cette méthodologie met l'accent sur l'importance de laisser au sujet toute liberté de dévoiler sa nature et ses caractéristiques durant le processus d'investigation (p. 6).

C'est un paradigme interprétativiste qui préside notre démarche de recherche. Burrell et Morgan (1979, p. 28) l'ont défini comme suit :

> "The interpretive paradigm is informed by a concern to understand the world as it is, to understand the fundamental nature of the social world at the level of subjective experience. It seeks explanation within the realm of individual consciousness and subjectivity, within the frame of reference of the participant as opposed to the observer of action."

Selon Burrell et Morgan (1979, p. 28), lorsque le chercheur adopte une approche interprétativiste pour analyser le monde social, il tendra davantage à opter pour une ontologie nominaliste, une épistémologie anti-positiviste, une conception plus volontariste de la nature humaine, et une méthodologie idéographique. Cette approche conçoit le monde comme un processus social en continuelle émergence qui est une création des individus concernés (p. 28).

Pour une meilleure compréhension des enjeux lorsqu'une approche subjectiviste est adoptée pour explorer le monde social, cette approche sera mise en opposition avec l'approche objectiviste qui, comme nous l'avons mentionné précédemment, domine depuis toujours la recherche en comptabilité de même que la pratique de comptabilité et de vérification. Nous espérons ainsi bien faire ressortir les raisons qui nous ont amenée à prendre nos distances par rapport à l'approche objectiviste.

2.3.2 Considérations ontologiques

La recherche en comptabilité est ontologiquement dominée par une croyance en un réalisme physique selon laquelle il y a un monde de réalité objective existant indépendamment des êtres humains (Chua, 1986a, p. 606). Ce qui est là au dehors (l'objet) est présumé être indépendant du sujet, et la connaissance est acquise lorsqu'un sujet arrive à refléter correctement et à comprendre cette réalité objective (Chua, 1986a, p. 606). Une telle ontologie réaliste laisse supposer que les phénomènes comptables sont identiques aux occurrences techniques et asociales du monde naturel et peuvent être étudiés comme une entité détachée qui est divorcée du chercheur "indépendant" (Chua, 1986b,

p. 583). Selon une telle approche, la réalité comptable n'est dès lors pas perçue comme un domaine désigné qui émerge, change, et est changé à travers une interaction constante entre la théorie et le réel (Chua, 1986b, p. 583).

Arrington et Francis (1989, p. 4-5) s'élèvent contre les prétentions de la théorie positive en comptabilité en tant que théorie de production de la connaissance. Ils avancent que cette école de pensée exerce une influence indue sur la production de la connaissance en comptabilité. Selon la théorie positive, on présume que la connaissance du monde, tel qu'il est, peut être acquise objectivement et que cet état du monde précède et produit le langage dans lequel il est décrit. Ainsi, le langage n'est pas problématique puisqu'il est une représentation mimétique de la réalité.

Lehman (1992, p. 53) met en lumière les enjeux qui opposent l'une et l'autre visions de la recherche en comptabilité. Selon Lehman, les tenants de la théorie positive, comme Watts et Zimmerman par exemple, cherchent à imprégner la discipline de la comptabilité et la recherche en ce domaine de trois concepts qui ne sont, selon lui, qu'illusoires, soit l'absence de jugements de valeur, l'objectivité, et les faits. Quant à la vision alternative de la recherche en comptabilité, articulée par d'autres tels Arrington et Francis de même que Chua, elle conçoit la discipline comme étant socialement constituée, en quelque sorte une pratique sociale enchâssée dans un contexte socio-historique.

Arrington et Francis attribuent la persistance de cette influence de la théorie positive à plusieurs facteurs dont le manque d'ouverture des chercheurs en comptabilité face à l'examen critique des aspects politiques, ontologiques, métaphysiques et épistémologiques qui sous-tendent la recherche. Ils attribuent aussi cet état de choses à des arrangements institutionnels spécifiques pour la production et la dissémination de la connaissance en comptabilité qui forment un marché pour la recherche en comptabilité. Selon eux, à cause de l'hégémonie d'une certaine élite académique, la recherche en comptabilité est

moins abondante et moins rigoureuse intellectuellement qu'elle pourrait l'être. Les théories proposées par cette élite reflètent une perspective politique du rôle de la comptabilité dans la production de l'ordre social qui se veut extrêmement conservatrice. Bricker (1993, p. 53) rappelle que la dépendance sur le positivisme de la recherche en comptabilité inspirée par la théorie positive a été qualifiée de naïve et trompeuse par nombre de ses critiques.

L'approche objectiviste s'est répandue bien au-delà de la recherche et a affecté considérablement la pratique. Selon Morgan (1988, p. 477) et Lehman (1992, p. 145), l'idée d'objectivité, telle qu'elle est véhiculée en comptabilité, est largement un mythe. Les comptables se croient engagés dans une entreprise technique, supposément objective et dénuée de tous jugements de valeur, qui est censée leur permettre de représenter la réalité telle qu'elle est. Lehman rejette cette image de la comptabilité qui en fait un médiateur impartial simplement chargé de représenter et d'enregistrer les faits. Morgan suggère que les comptables sont plutôt de subjectifs constructeurs de la réalité.

Morgan (1988) a effectivement reconnu les mérites de l'approche qui consiste d'abord à accepter la subjectivité à la base de la comptabilité, et puis à développer un code de pratique qui permettra au comptable de reconnaître qu'il n'est pas le commentateur objectif qu'il prétend être, mais plutôt une personne engagée dans un réseau complexe de construction de la réalité (p. 482). Selon Morgan, les systèmes comptables font plus que contrôler ou refléter la réalité, ils la façonnent aussi (p. 482). En guise de démonstration de cet avancé, il cite l'impact énorme que peut avoir l'introduction de contrôles financiers rigoureux sur la culture et l'orientation générale d'organisations comme les hôpitaux.

Morgan (1988) avance que les comptables devraient admettre la subjectivité à la base de leur profession et développer des moyens de faire face à ces limitations plutôt que

de se coller à une conception de l'objectivité qui n'est pas réaliste. Ce faisant, ils seraient plus enclins à adopter un style de comptabilité beaucoup plus interprétatif, fondé sur des principes selon lesquels la comptabilité étant d'abord et avant tout l'art d'interpréter, le défi pour les comptables est de développer des formes de pratique qui mettent l'accent sur la façon dont les états financiers devraient être perçus et utilisés, soit comme des éléments d'une conversation ou d'un dialogue, plutôt que comme des éléments constituant la vérité et prétendant à une quasi totale objectivité (p. 484).

Les positions de Morgan (1988) et Lehman font l'objet d'un certain consensus chez quelques auteurs recensés (Tinker, Merino et Neimark, 1982 ; Francis, 1990 ; Morgan et Willmott, 1993).

Cette quête d'objectivité ne se limite pas à la pratique de la comptabilité. En effet, notre recension des écrits a fait ressortir que les praticiens de vérification ont la plupart du temps une formation comptable et que cette quête d'objectivité est depuis longtemps au coeur de la pratique de la vérification. Il est dès lors permis de présumer que les comptables et les vérificateurs sont habités par les mêmes paradigmes.

Selon Dirsmith, Covaleski et McAllister (1985, p. 63), la plus grave menace à la profession de vérification est, d'une part, cette vision que le vérificateur a du monde social comme étant objectif et concret et, d'autre part, cette volonté de régulariser le comportement du vérificateur de façon stricte à travers une structure formelle des processus de travail de vérification ou une socialisation étroite de l'individu. Les auteurs avancent que la pratique de la vérification est caractérisée par une écrasante domination du paradigme fonctionnaliste qui prône une vision de la réalité comme étant concrète et objective plutôt qu'incertaine et subjective, et qui met l'accent sur une existence régularisée et définie d'avance plutôt que sur une existence caractérisée par des tensions et des contradictions

intrinsèques (p. 46). Selon eux, ce paradigme influence et contraint en définitive notre compréhension de la vérification (p. 46).

Dirsmith, Covaleski et McAllister (1985) recommandent aux chercheurs d'examiner la vérification sous un éclairage nouveau, ce qui pourrait être possible en faisant appel à d'autres paradigmes (p. 64). Selon eux, la recherche en vérification, comme la pratique, reflète trop exclusivement une perspective fonctionnaliste. La communauté de chercheurs arbore ainsi une vision étriquée de ce qu'est la vérification et de ses concepts (p. 64). Ils recommandent un relâchement de la vision empiriciste, rationaliste et objectiviste du monde de façon à permettre au contexte social, ses anomalies et son caractère unique, d'être pris en compte dans les stratégies de recherche employées (p. 64). Ils ne recommandent pas pour autant de délaisser complètement la vision fonctionnaliste. Il s'agit plutôt pour eux de reconnaître les limites ultimes des métaphores et des instruments émanant de ce paradigme. Selon eux, ce virage sur le plan ontologique fera en sorte que les stratégies de recherche devraient devenir plus qualitatives et davantage conditionnées par chaque contexte soumis à l'examen (p. 64).

Francis (1994, p. 236) avance que le langage du scientisme et de la rationalité technocratique, qui a progressivement dominé la vérification au cours des trente dernières années, a non seulement affecté notre compréhension de la pratique de la vérification mais aussi la façon de pratiquer la vérification. Selon Francis, la vérification a nettement privilégié une connaissance pseudo-scientifique au lieu d'une compréhension plus subjective de la réalité reposant davantage sur le jugement professionnel du vérificateur (Francis, 1990, 1994).

En définitive, force nous est de constater que les critiques adressées à l'approche objectiviste, telle que véhiculée en recherche et en pratique de comptabilité et de vérification, méritent d'être considérées par tout chercheur, surtout s'il s'agit de ses premiers pas

dans le domaine de la recherche. En fait, ce que les auteurs recensés reprochent à l'approche objectiviste, ce n'est pas tant les principes qui l'animent que sa position monopolistique dans la recherche et la pratique en comptabilité et en vérification. En fait, ils reprochent aux chercheurs et aux praticiens de refuser d'élargir leurs horizons et de se contenter ainsi d'une vision étriquée de la réalité. En fait, c'est dans la foulée de l'invitation de Dirsmith, Covaleski et McAllister (1985) de procéder à un questionnement de nos paradigmes que nous en sommes venue à la conclusion qu'une perception de la réalité qui met l'accent sur l'expérience subjective des individus était celle qui convenait à notre projet de recherche.

2.3.3 Considérations relatives à la relation entre les êtres humains et leur environnement

La recherche en comptabilité est habitée par une conception plutôt déterministe de la nature humaine. En effet, selon Chua (1986a, p. 606), les gens ne sont pas vus comme d'actifs créateurs de leur réalité sociale. Au contraire, ils sont analysés comme des entités qui peuvent être passivement décrites de façon objective. C'est une vision mécaniste de l'être humain qui est ici en cause, celui qui répond de façon mécanique aux situations rencontrées dans son monde externe (Burrell et Morgan, 1979, p. 2).

C'est une conception plus volontariste de la nature humaine qui domine le paradigme interprétativiste. Les actions ne peuvent être comprises sans faire référence à leur signification parce que les actions sont intrinsèquement dotées de significations subjectives par les acteurs et sont toujours intentionnelles (Chua, 1986a, p. 613). Toutes les actions ont une signification et un but qui leur sont attribués rétrospectivement et qui ont leurs racines dans les pratiques sociales et historiques (Chua, 1986a, p. 615).

En ce qui concerne l'étude que nous envisageons, la tentative d'influence du vérificateur sur le vérifié que nous nous proposons d'examiner implique, de part et d'autre, des perceptions, des relations de pouvoir, et des réactions. Une vision des êtres humains

réagissant mécaniquement aux situations rencontrées dans leur monde extérieur ne serait pas, selon nous, appropriée dans le contexte examiné. Au contraire, une perspective où l'être humain est un constructeur plus actif de sa réalité sociale est plus susceptible de coller au contexte des relations entre les vérificateurs et les vérifiés.

2.3.4 Considérations épistémologiques et méthodologiques

Depuis le début des années soixante, au moment où la recherche en comptabilité a pris un nouvel envol, passant d'une emphase quasi exclusive sur la recherche appliquée pour s'orienter vers la recherche fondamentale (Bricker, 1993, p. 52), l'épistémologie positiviste a été dominante, et cela, tant pour la recherche en comptabilité financière, en comptabilité de management, en budgétisation, en traitement de l'information qu'en vérification (Chua, 1986b, p. 584).

L'épistémologie positiviste assume qu'il y a un monde d'observation séparé de celui de la théorie, et que l'observation peut être utilisée pour juger de la validité scientifique de la théorie (Chua, 1986a, p. 607). Selon Chua (1986a, p. 607), les chercheurs en comptabilité croient en une notion confuse de testabilité empirique et il y a une acceptation passablement répandue de l'explication hypothético-déductive donnée par Hempel (1965) de ce qui constitue une explication scientifique.

Selon Hempel, pour être considérée comme étant scientifique, une explication doit avoir trois composantes : premièrement, elle doit incorporer une ou plusieurs lois ou principes généraux ; deuxièmement, il doit y avoir une quelconque condition antérieure qui puisse être observée, et troisièmement, on doit pouvoir énoncer ce qui sera expliqué (Chua, 1986a, p. 607). La recherche d'explications "scientifiques" a inévitablement influencé le choix des méthodes. La collecte de données et l'analyse visent d'abord et avant tout la découverte de relations généralisables rigoureuses (Chua, 1986a, p. 608).

Des méthodes telles que l'étude de cas reçoivent généralement peu d'attention car elles ne permettent pas cette généralisation tant recherchée. Les chercheurs en comptabilité vont davantage se tourner vers l'utilisation d'échantillons d'une taille respectable, de questionnaires, d'expériences en laboratoire, et de méthodes statistiques et mathématiques d'analyse (p. 608).

En adoptant une approche interprétative, le scientifique cherche à donner un sens aux actions humaines en les faisant cadrer dans un ensemble déterminé de buts individuels et de structure de signification sociale (Chua, 1986a, p. 614). Ce sont des explications scientifiques des buts humains que l'on recherche alors (p. 615). Une telle approche interprétative implique une épistémologie anti-positiviste. Ainsi, les critères pour juger de la validité de ces explications sont d'abord la consistance logique, puis l'interprétation subjective qui implique que le scientifique cherche la signification qu'une action a eue pour l'acteur lui-même, et enfin, l'à propos de l'explication des buts (la théorie) qui est confirmé par le fait que les acteurs sont d'accord avec l'explication donnée de leurs intentions (Chua, 1986a, p. 614). Les méthodes susceptibles d'être utilisées lorsqu'une perspective interprétativiste est adoptée seront celles qui permettront d'étudier les acteurs dans leur monde de tous les jours. Les méthodes ethnographiques, les études de cas, et l'observation participante seront dès lors utilisées en priorité (Chua, 1986a, p. 615).

Le projet de recherche dans lequel nous nous engageons requiert, selon nous, une certaine proximité entre la chercheuse et les acteurs que sont les vérificateurs et les vérifiés. En effet, nous pensons que la séparation entre l'observateur et l'observé, qui est au coeur de l'épistémologie positiviste, ferait en sorte qu'il nous serait impossible de faire émerger les perceptions subjectives de ces acteurs. Et ces perceptions constituent pourtant un élément déterminant car elles coloreront vraisemblablement les relations entre les vérificateurs et les vérifiés.

2.3.5 Une école de pensée herméneutique

Francis (1994, p. 237) avance qu'une compréhension herméneutique de la vérification par les praticiens est une condition nécessaire à la réalisation du bon qui peut potentiellement exister dans la vérification. C'est dans un sens aristotélicien qu'il utilise le terme "bon", être un bon ou un vertueux vérificateur requérant une bonne compréhension qui peut davantage être atteinte à travers une approche herméneutique à la vérification bien plus qu'à travers une approche scientiste à la vérification. Selon Francis, la pratique de la vérification est de plus en plus réduite à la simple application de techniques, laissant ainsi de moins en moins de place à l'exercice du jugement par le vérificateur.

L'école de pensée herméneutique est la moins subjectiviste des écoles de pensée faisant partie du paradigme interprétativiste (Burrell et Morgan, 1979, p. 235). Selon une telle perspective, les phénomènes sociaux de tout genre devraient être analysés en détails, et interprétés comme des textes, afin de révéler leur signification et leur portée véritables (Burrell et Morgan, 1979, p. 237). Burrell et Morgan (1979, p. 236) mentionnent que c'est largement grâce aux travaux de Dilthey que l'école de pensée herméneutique s'est développée. Le cercle herméneutique est un concept central à l'approche de Dilthey. Ce dernier reconnaît que le monde social ne peut être compris indépendamment de ses parties, et vice versa (Burrell et Morgan, 1979, p. 237). Les mots d'une phrase doivent être compris en fonction du contexte entier. Même si les mots ont une signification en eux-mêmes, ils peuvent acquérir un sens différent dans le contexte d'autres mots. Il en est de même des phénomènes sociaux (Burrell et Morgan, 1979, p. 237).

Le cercle herméneutique est la méthode de base pour l'analyse textuelle (Balfour et Mesaros, 1994, p. 560). Il s'agit en fait d'un processus de va-et-vient où le chercheur développe initialement des hypothèses qui sont basées sur une connaissance anticipée du phénomène sous étude et qui sont destinées à guider la recherche et l'interprétation des

détails pertinents dans le texte. Ensuite, la recherche et l'interprétation des détails du texte amènent le chercheur à une révision de ses hypothèses de départ, et puis à une réinterprétation, à une recherche plus poussée, et même à la génération de nouveaux textes, et puis à des interprétations additionnelles, et ainsi de suite (Balfour et Mesaros, 1994, p. 560). Le but de l'interprétation est d'avancer la compréhension des textes et de la signification de l'action humaine en suivant le cercle herméneutique au point de produire une lecture du texte qui intègre tous les détails d'importance dans un message consistant et cohérent, et de plus en plus conceptuel.

Francis (1994) fonde sa compréhension de la pensée herméneutique contemporaine sur les travaux de Gadamer qui ont aussi été marquants au regard du développement de l'école de pensée herméneutique. Selon Gadamer, le cercle herméneutique, tel qu'envisagé par Dilthey, n'est pas un cercle méthodologique, mais décrit plutôt un élément structurel ontologique de la compréhension (Burrell et Morgan, 1979, p. 237 ; Francis, 1994, p. 238). Selon Francis (1994, p. 238), le terme "herméneutique" est maintenant utilisé pour inclure la problématique générale de l'interprétation et de la compréhension humaine qui est, en fait, au centre de notre participation à la vie sociale.

C'est une perspective herméneutique que Boland (1989) a adoptée pour sa lecture de la réalité de la comptabilité à travers les huit images de l'organisation présentées par Morgan (1997). Boland avance que certains épousent l'approche herméneutique mais ils arrivent difficilement à briser l'horizon de leurs propres traditions (p. 595). Il affirme que ce n'est toutefois pas le cas de Morgan. Selon Boland, Morgan rencontre les deux conditions établies par Gadamer pour qu'il y ait une approche véritablement herméneutique, soit qu'il y ait fusion des horizons et questionnement de nos propres idées préconçues (p. 595). Boland conclut en disant que : "A hermeneutic reading of accounting as

text is the most hopeful way to approach an organizational understanding of accounting as a human practice." (p. 601)

Selon nous, l'école de pensée herméneutique offre une perspective intéressante pour notre recherche. Le processus d'influence sociale en cours lors d'un mandat de VOR pourrait très bien être assimilé à un texte dont nous chercherons à découvrir la signification et la portée. Francis (1994, p. 241) avance qu'une compréhension herméneutique implique l'idée d'une conversation ou d'un dialogue. La conversation est une métaphore selon laquelle on se doit non seulement "d'écouter" les textes mais aussi de les laisser nous "parler", d'où le dialogue auquel Francis fait allusion. Lors de l'élaboration du cadre conceptuel, nous avons décortiqué le processus d'influence en ses composantes de façon à acquérir une compréhension générale des interactions qui ont lieu entre le vérificateur et le vérifié. Néanmoins, comme le requiert une approche herméneutique, nous comptons interpréter les composantes du processus en tenant compte du contexte, comme les mots qui, tout en ayant une signification propre, peuvent avoir une connotation toute différente dans le contexte d'une phrase.

2.3.6 Les forces et les limites de l'approche interprétative

Chua (1986a, p. 617-619) présente en quatre points la contribution d'une approche interprétative dans la recherche en comptabilité. Le premier point est que cette perspective permet de mettre en évidence le fait que l'information comptable puisse se voir attribuer diverses significations qui sont dictées par des contextes sociaux, politiques et historiques changeants, ces significations n'étant pas nécessairement conformes aux définitions rationnelles *a priori* qu'une approche objectiviste aura tendance à adopter. Le second point est que l'information comptable étant particulièrement utile pour légitimer certaines activités parce qu'elle possède une apparente neutralité et rationalité technique,

l'approche interprétative permet de mettre en évidence les faiblesses du langage sacré des chiffres.

Un troisième point est que la perspective interprétative remet en question la vision traditionnelle de l'information comptable, soit celle selon laquelle elle est un moyen d'atteindre des objectifs préétablis. Elle propose une vision où l'information comptable peut être utilisée pour rationaliser l'action après le fait et pour imposer un but comme s'il avait toujours existé. Finalement, comme l'approche objectiviste, l'approche interprétativiste assume l'ordre social mais, à la différence de l'approche objectiviste, elle ne conçoit pas que le conflit soit inévitablement dysfonctionnel.

Selon Chua (1986a, p. 618-619), il y a eu trois critiques majeures adressées à l'approche interprétative qui l'ont été par Habermas, Bernstein et Fay. La première est que le recours au consentement de l'acteur pour juger de la validité d'une explication est très faible. On n'a toujours pas trouvé de réponse à la question à savoir comment on peut réconcilier les différences fondamentales d'interprétation entre le chercheur et les acteurs. La seconde critique est qu'une dimension évaluative manque à cette perspective. Habermas, en particulier, avance que le chercheur interprétatif est incapable d'évaluer de façon critique les réalités observées. La troisième et dernière critique porte sur le fait que l'approche interprétative assume l'ordre social, ce qui peut faire en sorte de négliger des conflits d'intérêt majeurs entre les classes dans la société.

2.3.7 Une approche adéquate pour notre projet de recherche

Ce tour d'horizon de la perspective interprétativiste, en la mettant en opposition avec la perspective objectiviste, nous a permis de confirmer la pertinence de l'approche interprétative pour l'étude que nous avons faite. À notre avis, nous avions beaucoup à gagner en cherchant à connaître la définition des situations par les acteurs eux-mêmes. La

construction de modèles rigoureux mais néanmoins artificiels de l'action humaine, basée sur une rationalité pas nécessairement représentative de la réalité, n'est pas, selon nous, la voie à privilégier pour mener à bien une étude comme la nôtre. Nous exposons ci-après quelques-uns des arguments qui ont prêché en faveur d'une telle approche interprétative.

La VOR est conçue comme un processus d'influence sociale qui implique des interactions entre le vérificateur et le vérifié. Même si, au départ, notre cadre conceptuel faisait ressortir plusieurs éléments d'intérêt dans la relation vérificateur-vérifié et au niveau des conséquences potentielles d'une telle tentative d'influence que constitue un mandat de VOR, il était fort probable que d'autres éléments, auxquels nous n'avions pas songé et qui auraient pu être importants, n'aient pas été pris en compte, ce qui s'est d'ailleurs avéré être le cas.

Une approche, comme celle que nous avons adoptée, nous a alloué cette flexibilité et a permis de faire émerger ces éléments et a enrichi les enseignements que nous avons retirés de notre travail de recherche. Une approche plus objectiviste nous aurait mis une sorte de carcan qui nous aurait limitée à ne tester qu'un certain nombre d'hypothèses, mettant potentiellement de côté des éléments qui ne peuvent être mis en lumière autrement que par une intrusion du chercheur dans le monde des acteurs.

Nous croyons fermement que les acteurs dans un processus d'influence sociale comme la VOR sont d'actifs créateurs de leur monde social plutôt que des entités passives, dont les réactions sont prévisibles, et qui peuvent être décrites de façon objective. Les tentatives d'influence du vérifié par le vérificateur impliquent des luttes de pouvoir et l'utilisation de différents moyens d'influence et de divers types de message dont les impacts sur le vérifié auraient pu être difficilement mesurés autrement qu'en adoptant une approche qui nous permettait d'expliquer les actions et de comprendre comment est produit l'ordre social.

Notre étude s'intéresse aux relations entre les vérificateurs et les vérifiés qui sont des phénomènes contemporains qui gagnent à être analysés dans un contexte de "vraie vie" et non dans un contexte que nous aurions nous-même créé de toutes pièces. Il aurait été de toute façon périlleux de tenter de reproduire les interactions entre le vérificateur et le vérifié en "laboratoire". En effet, cette approche et d'autres davantage objectivistes, ont été jugées inadéquates à plusieurs égards par des chercheurs qui, avant nous, avaient choisi de les adopter ou d'autres chercheurs qui préconisaient des approches qui étaient davantage conditionnées par le contexte sous examen (Barefield, 1975 ; Dirsmith, Covaleski et McAllister, 1985). Selon Chua (1986a, p. 602), l'approche objectiviste qui, on le sait, fait depuis longtemps consensus dans la recherche en comptabilité, a imposé des limites aux types de problème étudiés (Chua, 1986b, p. 594), à l'usage de méthodes de recherche, et aux enseignements tirés des travaux de recherche.

Enfin, notre recension des écrits nous a permis de constater que très peu de recherches empiriques ont jusqu'à présent été faites sur la pratique de la VOR. Mautz (1975, p. 93) s'est interrogé sur les raisons pour lesquelles la vérification semblait présenter peu d'intérêt pour les chercheurs. Même si cet article date de vingt-trois ans, d'une part, il porte sur la vérification et, d'autre part, il est représentatif de la situation actuelle de la recherche effectuée dans le domaine de la VOR.

Mautz attribue notamment le peu d'engouement pour la recherche en vérification à la méconnaissance du domaine par les chercheurs qui voient dans la vérification peu de substance intellectuelle, une absence de théorie et, par conséquent, un contenu insuffisant pour la recherche. D'autre part, Mautz reconnaît que les praticiens de vérification ont généralement peu d'intérêt pour la recherche et n'ont ni la formation, ni les connaissances requises en techniques et méthodes de recherche. La troisième raison que Mautz invoque pour cet état de choses est le peu de disponibilité des données de vérification étant donné

le devoir de confidentialité que les vérificateurs doivent assumer envers leurs clients et étant donné leur réticence à dévoiler les stratégies de vérification adoptées (p. 94).

Le fossé entre la pratique et la recherche, auquel Mautz fait allusion, existe possiblement tout autant, sinon plus encore, pour la VOR, et quant à la disponibilité des données, elle est également susceptible de poser problème.

Étant donné ce qui précède, nous croyons qu'une approche interprétativiste pourrait plus facilement contribuer à la construction de ponts entre la théorie et la pratique de la VOR qu'une approche objectiviste qui préconise une nette séparation entre l'observateur et l'observé. En effet, cette ignorance de la pratique de la vérification par les chercheurs, à laquelle Mautz fait allusion et que nous présumons être commune à la pratique de la VOR, pourrait sans doute être atténuée par une intrusion du chercheur dans l'univers du praticien, ce qui n'est pas possible en adoptant une approche objectiviste. Cette intrusion permettrait au chercheur de tirer des enseignements qu'il lui serait à peu près impossible d'aller chercher en tentant de reproduire en laboratoire ce qui se passe dans la vraie vie (qu'il connaît par ailleurs mal) ou en distribuant des questionnaires d'enquête qui ne poseraient pas nécessairement les bonnes questions. En effet, les expériences et les enquêtes requièrent généralement une très bonne connaissance préalable du sujet sous investigation (Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 320).

Notre propos n'est pas de dire que l'approche interprétativiste est la seule possible au regard de la recherche en VOR, et cela, en toutes circonstances. Mais, à notre avis, pour un projet de recherche comme le nôtre, qui a un caractère exploratoire, cette approche était certainement plus prometteuse qu'une approche plus objectiviste. Nous présentons schématiquement le cadre théorique propre à la recherche au tableau 2.2.

Tableau 2.2
Cadre théorique de la recherche

Approche subjectiviste (notre projet de recherche)	**Approche objectiviste (approche dominante : recherche et pratique en comptabilité et vérification)**
Paradigme interprétativiste Perspective qui cherche à comprendre le monde tel qu'il est, à comprendre la nature fondamentale du monde social au niveau de l'expérience subjective des individus **École de pensée herméneutique** Perspective selon laquelle les phénomènes sociaux de tout genre devraient être analysés en détails, et interprétés comme des textes, afin de révéler leur signification et leur portée véritables.	**Paradigme fonctionnaliste** Perspective, avec une orientation hautement pragmatique, qui cherche à fournir essentiellement des explications rationnelles sur le fonctionnement du monde social
Considérations ontologiques **Ontologie nominaliste** Le monde social n'est rien d'autre que des noms, concepts et étiquettes utilisés pour structurer la réalité.	**Considérations ontologiques** **Ontologie réaliste** Les structures existent indépendamment de la connaissance par les individus.
Considérations épistémologiques et méthodologiques **Épistémologie anti-positiviste** Le monde social est compris du point de vue des individus directement impliqués dans les activités. **Méthodologie idéographique :** . Étude de cas . Entrevues : combinaison de approche structurée et non structurée . Analyse qualitative . Interprétation herméneutique	**Considérations épistémologiques et méthodologiques** **Épistémologie positiviste** Cherche à expliquer et prédire ce qui arrive dans le monde social en recherchant des régularités et des relations causales entre ses constituantes. **Méthodologie nomothétique :** . Expériences en laboratoire . Enquêtes . Analyse quantitative

Sources : Burrell et Morgan (1979) ; Chua (1986).

2.4 Conclusion

Le présent chapitre nous a permis de présenter avec quelle vision nous avons entrepris l'étude des relations entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR. Le cadre conceptuel élaboré situe la VOR en tant que processus d'influence sociale au cours duquel une source d'influence (le vérificateur) tente d'influencer une cible d'influence (le vérifié) en utilisant différents modes d'influence et types de message.

L'objectif de cette recherche était essentiellement de mettre en lumière les perceptions des acteurs qui initient la tentative d'influence (les vérificateurs) et de ceux que l'on tente d'influencer (les vérifiés). Il s'agissait en fait pour nous de comprendre le monde comme les sujets le voient et, pour ce faire, une intrusion de la chercheuse dans le monde des acteurs est devenue une condition *sine qua non* pour être en mesure de mener à bien cette recherche.

Par conséquent, une approche qualitative de recherche était plus appropriée, la nôtre consistant en une étude de cas multiple portant sur les mandats de VOR effectués par les Vérificateurs généraux du Canada et du Québec au cours des dernières années. Le chapitre III, qui suit le présent chapitre, sera consacré, dans un premier temps, à présenter le cadre méthodologique adopté pour la recherche et, dans un deuxième temps, à faire un un survol de l'ensemble des données de recherche.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DES DONNÉES

3.1 Introduction

La première partie du présent chapitre est consacrée à la présentation du cadre méthodologique adopté dans notre projet de recherche et la seconde partie à la présentation des données recueillies lors des entrevues que nous avons effectuées avec différents vérificateurs et vérifiés impliqués dans des mandats de vérification de l'optimisation des ressources effectués par le Vérificateur général du Canada et le Vérificateur général du Québec au cours des dernières années. L'analyse proprement dite des données de recherche est faite au chapitre IV et elle aboutit à la formulation de propositions théoriques qui sont présentées au chapitre V.

En ce qui concerne le cadre méthodologique, nous commençons en présentant une vue d'ensemble du devis de recherche qui est suivie par la détermination de l'unité d'analyse, la sélection des sites et des répondants, l'établissement des sources de preuve, la procédure d'analyse utilisée, et les questions liées à la fiabilité et la validité du devis de recherche de même que les questions éthiques pertinentes à notre démarche.

Dans la deuxième partie, nous faisons ressortir, à l'aide de tableaux sommaires, de l'information de type descriptif tirée des entrevues avec les différents répondants.

3.2 Cadre méthodologique

3.2.1 Devis de recherche : vue d'ensemble

Avant d'entrer dans le vif du sujet en ce qui concerne le cadre méthodologique, nous croyons utile de rappeler les questions auxquelles notre recherche est censée apporter des réponses. Elles ont déjà été introduites à la section 2.2.5 du chapitre II et se lisent comme suit :

1) *Comment s'établit le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*
2) *Quel est l'impact de l'approche de vérification choisie par le vérificateur sur le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*
3) *Quelles sont les conséquences de ce processus d'influence sociale sur le management de l'organisation vérifiée ?*
4) *Quelles sont les influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur ?*

La nature du problème de recherche et le cadre théorique impliquant un paradigme interprétativiste nous ont amenée à opter pour une approche qualitative. Il s'agissait pour nous de comprendre le monde comme les sujets le voient et de faire la collecte d'information sans influencer indûment la forme et le contenu du contexte sous étude.

Les méthodes qualitatives permettent au chercheur d'étudier certaines questions en profondeur et en détail (Patton, 1990, p. 13 ; Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 320). Aussi, en recherche qualitative, le chercheur est l'instrument (Patton, 1990, p. 14; Marshall et Rossman, 1995, p. 59). La validité dès lors repose largement sur le talent, la compétence, et la rigueur de la personne qui effectue le travail de recherche.

La stratégie de recherche adoptée afin de mener à bien ce projet de recherche consiste en une étude de cas multiple. Une étude de cas n'est pas seulement un processus de collecte de données ou simplement une caractéristique parmi d'autres du devis de

recherche. Selon Yin (1994, p. 13), il s'agit d'une stratégie de recherche complète et intégrée. Cette stratégie est utile pour expliquer les liens de causalité dans les contextes qui sont trop complexes pour les enquêtes ou les stratégies expérimentales (Yin, 1994, p. 15). L'essence même d'une étude de cas est qu'elle tente d'illuminer une décision ou un ensemble de décisions, pourquoi elles ont été prises, comment elles ont été mises en application, et quels résultats ont été obtenus (Yin, 1994, p. 12).

C'est exactement l'intention poursuivie à travers l'investigation de mandats de VOR. Le but est de décortiquer la tentative d'influence qui prend place dans un mandat de VOR et de faire ressortir les perceptions, réactions et conséquences d'une telle tentative, et cela, tant du point de vue du vérificateur que de celui du vérifié.

Nous avons opté pour une étude de cas multiple parce que cette stratégie était, selon nous, plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche. En fait, étant donné la relation de dépendance présumée entre, d'une part, l'approche de vérification adoptée et, d'autre part, le processus d'influence sociale que constitue la VOR, il nous fallait envisager plus d'un cas pour être en mesure de rencontrer des situations où les vérificateurs avaient adopté une approche davantage axée sur le contrôle et d'autres situations où ils avaient adopté une approche davantage axée sur l'amélioration.

Une caractéristique unique et particulièrement importante d'une approche comme celle adoptée est que le devis de recherche n'est pas totalement structuré au départ. En fait, il est appelé à évoluer tout au long de l'exécution de la recherche. Ferreira et Merchant (1992, p. 4-5) avancent que les chercheurs devraient être ouverts à apprendre de leur terrain d'observation plutôt que de chercher à imposer leur vision préconçue et immuable de la réalité. C'est avec cette ouverture d'esprit que nous avons abordé notre travail sur le terrain et nous en avons récolté les fruits puisque plusieurs nouvelles variables ont effectivement émergé et nous avons pu aussi constater que d'autres variables ne

se sont pas manifestées tel qu'anticipé. Nous avons dès lors ajusté nos questionnaires d'entrevue en conséquence.

3.2.2 Unité d'analyse

L'unité d'analyse est simplement ce qui sera décrit ou analysé (Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 69). Selon Harmon et Mayer (1986, p. 19), l'unité d'analyse constitue pour le théoricien le point de départ de son investigation. Une unité d'analyse reflète une présomption concernant ce qui apparaît le plus réel et, par conséquent, ce qui est le plus important de comprendre, concernant un objet de recherche. Selon Patton (1990, p. 168), la principale question dans la décision concernant le choix d'une unité d'analyse appropriée au projet de recherche est de décider ce sur quoi on veut être capable de dire quelque chose à la fin de l'étude.

Considérant ces définitions, la relation entre les vérificateurs et les vérifiés a constitué l'unité d'analyse que nous avons privilégiée dans notre investigation. En effet, dans cette recherche, la VOR est perçue comme un processus d'influence sociale au cours duquel le vérificateur tente d'influer sur le comportement du vérifié. Nous nous sommes dès lors intéressée aux perceptions que le vérificateur avait de son rôle et des conséquences que ces perceptions pouvaient avoir eues sur la conduite du mandat. Par ailleurs, nous nous sommes aussi attardée aux perceptions et aux réactions du vérifié face aux tentatives d'influence du vérificateur et aux conséquences que ces tentatives d'influence pouvaient avoir eues sur lui personnellement et sur le management de l'organisation vérifiée.

3.2.3 Sélection des sites

Six mandats de VOR (nos six études de cas) ont été sélectionnés, ce qui s'est avéré un nombre optimal nous permettant de répondre adéquatement à nos questions de

recherche tout en prenant en considération les limites en temps et en ressources inhérentes à tout projet de recherche. Notre choix s'est arrêté sur trois mandats effectués par le Vérificateur général du Québec et trois mandats effectués par le Vérificateur général du Canada[4] :

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1994-1995
Chapitre 12 - L'aide financière aux étudiants – Étude sectorielle conduite auprès du ministère de l'Éducation - Décembre 1995

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996
Tome II - Chapitre 4 - Action du gouvernement relativement aux organismes communautaires de la santé et des services sociaux et à la santé mentale – Étude conduite auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux et de trois régies régionales - Novembre 1996

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996
Tome II - Chapitre 8 - Programme d'assainissement des eaux – Étude conduite auprès du ministère des Affaires municipales - Novembre 1996

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 2 - Environnement Canada : Les déchets dangereux – la gestion d'un lourd héritage - Mai 1995

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 4 - Santé Canada : La gestion d'un projet de réforme à la Direction générale de la protection de la santé - Mai 1995

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 22 - Développement des ressources humaines Canada : Le soutien à la formation - Novembre 1995.

---

[4] Afin de préserver la confidentialité des sources de données de la recherche, l'ordre de présentation ici adopté est différent de celui adopté pour la présentation et l'analyse des données. Dans ce contexte, il serait erroné de tenter d'établir une quelconque relation entre l'ordre de présentation adopté à la page 181 et celui adopté aux chapitres 3 (section 3.3) et 4, cela incluant la figure 3.2, les tableaux 4.1 à 4.31 et F.1 à F.24.

Différents critères ont présidé au choix des mandats. Le premier critère était la date de publication du rapport qui ne devait pas être trop éloignée dans le temps et non plus trop récente. Nous avons dès lors convenu que les années 1995 et 1996 seraient appropriées. Si l'on prend en considération que les mandats ont parfois lieu de six à dix-huit mois avant la publication du rapport, cela laissait, à notre avis, un délai suffisamment long pour permettre de juger si les pratiques de gestion avaient évolué et, par ailleurs, la mémoire des événements, tant pour les vérificateurs que pour les vérifiés, ne serait pas affectée outre mesure. Un autre élément à l'appui du choix de ces années est que les pratiques de vérification seraient sans doute plus représentatives de la pratique "contemporaine" de la VOR, ce qui ajoute de la valeur à notre démarche de recherche.

Une fois les années identifiées, nous avons procédé à un examen détaillé des rapports publiés pendant les périodes visées pour aboutir ainsi à une première sélection d'une vingtaine de mandats basée sur l'intérêt du sujet couvert par le rapport des vérificateurs, c'est-à-dire son importance et son originalité, sur l'importance de l'organisation vérifiée dans l'appareil gouvernemental, et sur l'ampleur des constats formulés. Nous avons ensuite procédé à l'élimination de certains mandats. L'éparpillement géographique de l'organisation vérifiée est alors devenu un critère pour renoncer à certains d'entre eux. En effet, étant donné nos ressources limitées, ce sont généralement les mandats qui ont été effectués dans des organisations dont les infrastructures principales étaient situées à Québec, Montréal ou Ottawa qui ont été choisis.

Par ailleurs, il nous a fallu tenir compte des coupures majeures dans le personnel de la fonction publique fédérale et québécoise qui ont eu lieu au cours des dernières années et qui ont fait en sorte que de nombreux répondants potentiels n'étaient plus en fonction. Ainsi, nous avons dû parfois renoncer à certains mandats faute de pouvoir entrer en contact avec les répondants clés.

Les six mandats ont aussi été sélectionnés sur la base de leur représentativité de l'approche de vérification adoptée, soit jusqu'à quel point l'approche de vérification reposait sur le contrôle de la performance ou sur l'amélioration de la performance. Le diagnostic formulé relativement à l'approche de vérification adoptée se voulait évidemment préliminaire à cette étape. Même si notre sélection des mandats reposait sur un diagnostic *a priori* concernant l'orientation générale donnée au mandat, ce diagnostic nous a permis d'avoir au moins une certaine assurance que des mandats effectués selon l'une et l'autre approches faisaient partie de la sélection, ce que notre travail sur le terrain a tôt fait de confirmer.

Nous avons ainsi abouti à une sélection de six mandats qui représentaient nos premiers choix compte tenu des critères énumérés plus haut. L'impossibilité d'obtenir les autorisations d'accès, dans un cas par le Bureau du Vérificateur général, et dans l'autre cas, par l'organisation vérifiée visée par le mandat, nous a forcée à renoncer à deux mandats qui ont été remplacés par d'autres qui rencontraient nos critères mais faisaient partie de nos deuxièmes choix.

Les organisations vérifiées visées par les mandats en question sont toutes des ministères, quoique dans un mandat, il y a en plus trois régies régionales qui étaient visées. Nous avons donc pu compter sur une certaine homogénéité des organisations et de leur contexte de fonctionnement. De plus, les organisations ou les programmes visés sont d'une grande envergure.

Malgré ces similitudes, nous avons pu compter aussi sur une certaine diversité. D'abord, il y a des organisations relevant de deux paliers de gouvernement. Ensuite, les domaines d'intervention sont très diversifiés. On a juste à regarder l'objet des mandats de VOR pour s'en convaincre. Cela va de l'aide financière aux étudiants, à l'action du gouvernement relativement aux organismes communautaires de la santé et des services

sociaux et à la santé mentale, au programme d'assainissement des eaux, à la gestion des déchets dangereux, à la protection de la santé publique et au soutien à la formation des ressources humaines. Cette diversité des domaines d'intervention implique aussi une grande variété au niveau des gestionnaires et spécialistes impliqués.

Ainsi, nous disposions d'un éventail d'organisations comparables sur le plan de la structure mais en même temps fort diversifiées en ce qui regarde les domaines d'intervention. Cela a permis d'enrichir nos analyses puisque les points de vue exprimés par les vérifiés n'étaient pas susceptibles d'être influencés par un contexte de fonctionnement radicalement différent. Par ailleurs, la culture des organisations visées et la nature de leurs opérations, qui différaient considérablement, ont beaucoup ajouté à la richesse et à la densité de l'information recueillie auprès des personnes interviewées.

Afin d'avoir une idée plus précise des organisations visées, nous présentons leurs principales caractéristiques, telles que perçues par les vérifiés, au tableau 3.1. C'est ainsi que sont évoqués les événements qui ont marqué l'histoire récente de ces organisations, les compressions budgétaires étant présentes dans quatre cas sur six. La culture prédominante a été identifiée dans trois cas particulièrement. Le niveau de complexité des opérations, le niveau de sensibilité politique de même que le niveau de visibilité apparaissent généralement comme étant élevés ou très élevés. Enfin, il semble, de façon générale à une exception près, que le BVG soit présent dans ces organisations sur une base relativement régulière.

3.2.4 Sélection des répondants

Pour chacun des six mandats de VOR sélectionnés, nous avons choisi des répondants de l'organisation vérifiée (les vérifiés) et des bureaux des vérificateurs généraux (les vérificateurs). En ce qui concerne les vérifiés, les contacts initiaux ont été faits avec la

Tableau 3.1
Caractéristiques des organisations vérifiées – Perceptions des vérifiés

	Mandat A	Mandat B	Mandat C	Mandat D	Mandat E	Mandat F
Histoire récente	Compressions budgétaires Période de changements majeurs Support ± bon des autorités centrales	Compressions budgétaires Décentralisation et régionalisation Organisation en transition Réallocations budgétaires Croissance du volume d'activités Support ± bon des autorités centrales	Programme majeur sur le point de se terminer	Compressions budgétaires Période de changements majeurs Décentralisation envisagée	Compressions budgétaires Programme majeur sur le point de se terminer	Aucun événement particulier signalé
Culture prédominante	Bureaucratique Scientifique	Concertation Service au client				Service au client
Niveau de complexité	Élevé	Très élevé		Élevé	Élevé	Très élevé
Niveau de sensibilité politique	Élevé	Très élevé	Très élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Niveau de visibilité	Haute visibilité Régulièrement sur la sellette Clientèle sensible	Haute visibilité Régulièrement sur la sellette Clientèle sensible	Très haute visibilité	Haute visibilité		Très haute visibilité Régulièrement sur la sellette Clientèle sensible
Présence du BVG	Régulière	Plus ou moins régulière	Assez régulière	Régulière	Assez régulière	Régulière

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

plus haute autorité administrative de l'organisation. Dans un ministère, c'était le sous-ministre et dans une régie régionale, c'était le directeur général.

Le premier contact nous a servi notamment à identifier les autres répondants dans l'organisation. Nous étions à la recherche de managers de niveaux supérieur et intermédiaire ou des professionnels, qui avaient été impliqués avec l'équipe de vérification sur une base régulière et qui étaient responsables de la mise en application des changements proposés par les vérificateurs.

En ce qui concerne les vérificateurs, les contacts initiaux ont été faits avec les deux vérificateurs généraux eux-mêmes. Pour chaque mandat, nous avons interviewé le vérificateur général adjoint qui avait la responsabilité du mandat et/ou le directeur de vérification, le vérificateur ayant assumé la responsabilité de chef d'équipe, et des vérificateurs ayant été impliqués sur le terrain à titre d'équipiers.

Les tableaux 3.2 à 3.4 présentent l'information relative aux vérificateurs et aux vérifiés interviewés. Sur un total de 81 entrevues, 38 entrevues ont été réalisées avec des vérificateurs, 41 avec des vérifiés et 2 avec des représentants des instances parlementaires à Québec et à Ottawa.

Au tableau 3.2 (p. 189), on peut voir que 21 vérificateurs provenaient du Vérificateur général du Québec et 17 provenaient du Vérificateur général du Canada, ce qui est en soi rassurant pour éviter les biais éventuels dus à un déséquilibre dans la provenance des répondants. Ce même équilibre s'est maintenu au niveau de la position des répondants avec 29 % occupant un poste de cadre au BVG (Vérificateur général, vérificateur général adjoint ou directeur), 21 % étant chef d'équipe et, finalement, 50 % étant vérificateur équipier. Par contre, au niveau du bagage académique, on peut noter une nette prédominance de la comptabilité avec un total de 32 vérificateurs sur 38 présentant un tel profil. En ce qui concerne l'expérience en pratique de VOR, plus de 75 % de 35 répon-

dants ont plus de 5 ans d'expérience. Enfin, au regard de l'expérience en management, l'information compilée pour 35 répondants sur 38 laisse entrevoir 60 % ayant une expérience de quelques années par rapport à 40 % n'ayant aucune expérience comme telle.

Au tableau 3.3 (p. 189), on peut voir que sur 41 répondants vérifiés, 75 % d'entre eux oeuvraient dans un ministère alors que 25 % étaient dans des régies régionales. La répartition des répondants entre les deux paliers de gouvernement est quasi égale, ce qui nous protège, comme pour les répondants vérificateurs, contre les biais éventuels provenant d'une trop grande représentativité d'un groupe de répondants par rapport à un autre groupe. Quant à leur position, 10 % d'entre eux étaient sous-ministre, sous-ministre adjoint ou directeur général, 55 % cadre supérieur, 20 % cadre intermédiaire et 15 % professionnel. Le bagage académique de niveau maîtrise est nettement dominant avec une proportion de 68 % pour 37 répondants. Quant à l'expérience en management, 85 % de 34 répondants ont plus de cinq ans d'expérience alors que 65 % d'entre eux oeuvrent au sein de l'organisation vérifiée depuis plus de dix ans.

Le tableau 3.4 (p. 189) contient le nombre de répondants, selon qu'ils sont vérificateurs ou vérifiés, par étude de cas chacune appelée mandat. Pour fins de confidentialité, l'identification des mandats s'est faite initialement avec des lettres alors que pour les tableaux F.1 et suivants (p. 481-506), où seront présentées nos données de recherche, elle sera faite par des chiffres allant de 1 à 6 dont l'ordre numérique n'a évidemment rien à voir avec l'ordre alphabétique initial utilisé.

La raison pour ce faire est que nous avons voulu minimiser la possibilité que les équipes de vérification ou les organisations vérifiées puissent être identifiées indirectement au départ à l'aide de l'information apparaissant aux tableaux 3.1 (p. 185) et 3.4 (p. 189). De plus, en choisissant des mandats effectués par le Vérificateur général du Canada et le Vérificateur général du Québec, nous cherchions une plus grande diversité dans la

pratique de la VOR, ce qui était susceptible d'enrichir notre projet de recherche. Notre but n'était nullement d'effectuer une comparaison entre les pratiques des deux bureaux.

Alors qu'il existe un certain équilibre au niveau du nombre de vérificateurs entre les différents mandats, on ne peut en dire autant pour les vérifiés alors que les mandats A et B comptent à eux seuls pour 22 répondants sur 41. Plusieurs raisons expliquent cet état de choses. Parfois l'ampleur des mandats choisis commandait la tenue d'entrevues avec un grand nombre d'intervenants ou, au contraire, le mandat étant plutôt concentré sur un programme en particulier, le nombre d'intervenants était alors beaucoup plus restreint. Par ailleurs, étant donné les mouvements importants de personnel ayant eu cours dans le secteur public durant les dernières années, il est aussi arrivé que nous n'ayons pu interviewer certains intervenants parce qu'ils occupaient d'autres fonctions ailleurs ou avaient opté pour une retraite anticipée. Par contre, dans chacun des mandats sélectionnés, il nous a été possible de rencontrer les personnes clés.

Enfin, en ce qui concerne le mandat G, il s'agit d'un cas pour lequel nous avons réalisé les entrevues avec les vérificateurs mais pas avec les vérifiés n'ayant pu obtenir les autorisations nécessaires de la part de l'organisation vérifiée. Nous avons quand même conservé les données d'entrevues avec les vérificateurs et les avons incluses seulement dans notre analyse relative aux facteurs pouvant influencer l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs (tableau F.2, p. 483) et aux éléments de contexte ayant été considérés par les vérificateurs lors des tentatives d'influence (tableau F.3, p. 484). Pour fins de confidentialité, les données relatives à ce mandat, même si elles ont été prises en compte dans notre analyse, ne seront pas présentées dans ces tableaux.

3.2.5 Sources de preuve

Les entrevues et l'analyse de documentation sont nos deux principales sources de preuve. Les 81 entrevues réalisées avaient une durée moyenne d'une heure et trente

minutes et elles ont été enregistrées et puis retranscrites à l'aide d'un logiciel de traitement de texte. Quant à la documentation obtenue et analysée, la liste apparaît à l'appendice D.

Tableau 3.2
Information relative aux répondants – Vérificateurs (38)

		Nb		Nb		Nb		Nb
BVG (lieu d'attache)	VGC	17	VGQ	21				
Position	VG et VGA	5	Directeur	6	Chef d'équipe	8	Équipier	19
Bagage académique	Comptabilité (titre professionnel)	32	Maîtrise	7	Doctorat	3		
Expérience en VOR	<=5 ans	8	De 6 à 10 ans	13	>10 ans	14		
Expérience en management	Aucune	14	Qques années	21				

Tableau 3.3
Information relative aux répondants – Vérifiés (41)

		Nb		Nb		Nb		Nb
Type d'organisation	Ministère	31	Régie régionale	10				
Palier de gouvernement	Fédéral	21	Québec	20				
Position	Sous-ministre Sous-ministre adjoint Dir. général	4	Cadre supérieur	23	Cadre intermédiaire	8	Professionnel	6
Bagage académique	Baccalauréat	10	Maîtrise	25	Doctorat	2		
Expérience en management	<=5 ans	4	De 6 à 10 ans	9	>10 ans	20	Aucune	1
Au service de l'organisation	<=5 ans	6	De 6 à 10 ans	6	>10 ans	22		

Tableau 3.4
Information relative aux répondants – Par mandat

	Mandat A	Mandat B	Mandat C	Mandat D	Mandat E	Mandat F	Mandat G	Total
Vérificateurs	5	7	5	5	6	4	4	36*
Vérifiés	10	12	4	4	7	4	**	41
Total :	**15**	**19**	**9**	**9**	**13**	**8**	**4**	**77**

* **Les deux vérificateurs généraux n'ont pas été inclus dans ce tableau.**
** **Les vérifiés n'ont pas été interviewés dans ce mandat.**

Selon Patton (1990, p. 280), il y a trois approches de base pour faire la collecte de données qualitatives lors d'entrevues. La première approche est non structurée, c'est-à-dire qu'elle repose entièrement sur la génération de questions spontanées dans le flot naturel d'une interaction, les personnes à qui l'interviewer s'adresse pouvant même ne pas réaliser qu'elles sont en train de se faire interviewer.

La deuxième approche est semi-structurée et implique l'utilisation d'un guide général d'entrevue contenant les points devant être explorés avec chacun des répondants. Les questions ne sont généralement pas formulées d'avance de façon formelle et l'ordre dans lequel on aborde les différents points n'est pas fixé d'avance. Le guide d'entrevue sert de liste de rappel durant l'entrevue de façon à s'assurer que tous les sujets ont été couverts.

La troisième approche est structurée et consiste en un ensemble de questions soigneusement formulées et arrangées de la même façon de sorte que les mêmes questions seront posées à tous les répondants dans la même séquence.

Les approches non structurée et semi-structurée allouent une plus grande flexibilité au chercheur et permettent une plus grande personnalisation des entrevues que l'approche structurée. Elles permettent aussi l'émergence d'idées qui approfondissent la compréhension du chercheur. Par contre, il peut arriver que l'information recueillie varie en nature et en quantité d'un répondant à l'autre (Patton, 1990, p. 286). De plus, selon Patton, il peut devenir difficile, à l'étape de l'analyse des données, d'établir jusqu'à quel point les conclusions sont influencées par ces écarts dans l'information recueillie.

Cependant, les entrevues structurées ont aussi leurs faiblesses. Selon Patton, ce mode d'entrevue empêche l'interviewer d'aborder des sujets qui n'avaient pas été anticipés lorsque le questionnaire a été écrit (p. 286). Ainsi, cette approche n'est pas idéale si l'on veut s'assurer de prendre en compte les différences et les circonstances individuelles. Par

contre, cette approche peut faciliter l'analyse des données. En fait, ce que gagne l'approche structurée par l'obtention de données systématiques et denses pour chaque répondant, elle le perd en flexibilité et en spontanéité (p. 281).

Patton rappelle par ailleurs que même si une entrevue structurée implique que la formulation des questions soit déterminée à l'avance, la collecte des données doit demeurer ouverte dans le sens que les répondants doivent pouvoir exprimer leur pensée et leur vision des choses en leurs propres mots. Jamais l'interviewer ne devrait proposer des phrases ou des catégories prédéterminées aux personnes interviewées. L'objectif des entrevues qualitatives est de comprendre comment les acteurs voient leur monde social, d'apprendre leur terminologie et leurs jugements, et de capter la complexité des perceptions et expériences individuelles (Patton, 1990, p. 290). C'est ce qui, selon Patton, distingue les entrevues qualitatives des questionnaires ou tests qui sont typiquement utilisés dans les évaluations quantitatives.

Patton (1990, p. 287) propose différentes combinaisons entre les trois approches dans le but de retirer le maximum des entrevues réalisées. Une première combinaison consiste à commencer avec une approche semi-structurée, en utilisant un guide d'entrevue, et de conclure en adoptant une approche structurée de façon à obtenir une information plus systématique. Une autre combinaison possible consiste à commencer par une approche structurée, impliquant la formulation d'un certain nombre de questions fondamentales, et à adopter par après une approche non structurée allouant plus de flexibilité à l'interviewer dans la détermination des éléments qu'il serait intéressant d'explorer davantage ou dans la décision d'explorer des avenues qui n'avaient pas été originalement incluses dans le questionnaire d'entrevue.

Pour notre projet de recherche, nous avons opté pour la deuxième combinaison, soit l'adoption d'une approche structurée qui laissait toutefois la porte ouverte à l'exploration d'aspects imprévus. Le questionnaire structuré destiné aux vérificateurs apparaît à

l'appendice B et celui destiné aux vérifiés à l'appendice C. Il est à noter qu'étant donné la présence de répondants anglophones, nous avons produit une version de chacun des questionnaires en anglais. Ces versions, qui apparaissent également aux appendices B et C, ont d'ailleurs été révisées par un traducteur pour s'assurer de la similarité des questions posées aux répondants francophones et anglophones.

Si l'on examine les questionnaires d'entrevues élaborés, on peut noter qu'ils découlent directement des questions de recherche formulées et du cadre conceptuel adopté. Le questionnaire destiné aux vérifiés par exemple est une traduction, en un certain nombre de questions, du processus d'influence qui s'enclenche entre les vérificateurs et les vérifiés lors de mandats de VOR. L'impact des mandats de VOR est l'autre aspect particulièrement touché avec les vérifiés. Le questionnaire destiné aux vérificateurs quant à lui est aussi une représentation du processus d'influence enclenché mais on s'attarde en plus à l'approche de VOR adoptée par le vérificateur lors du mandat. Il existe donc une sorte de symbiose, nécessaire selon nous, entre les questionnaires d'entrevue, les questions de recherche formulées et le cadre conceptuel élaboré pour la recherche.

Par ailleurs, la collecte de données multiples a servi à compléter et valider les données recueillies lors des entrevues (voir liste des documents apparaissant à l'appendice D). Nous avons examiné notamment les rapports des vérificateurs généraux et d'autres documents publics sur les bureaux du Vérificateur général.

Parmi les documents d'intérêt fournis par les vérifiés, nous avons pu prendre connaissance dans certains cas de la version non officielle des commentaires préparés par les vérifiés en réponse aux rapports du VG, de documents d'information, ou de la correspondance échangée avec le VG.

En ce qui concerne les documents émanant des instances parlementaires, nous avons examiné les procès-verbaux ou les journaux des débats des commissions parlemen-

taires fédérale et québécoise chargées d'étudier les rapports du Vérificateur général. Nous avons aussi pris connaissance de documents d'information sur le fonctionnement de ces commissions et de la correspondance échangée, le cas échéant, entre les organisations vérifiées et ces commissions.

Outre les sources d'information mentionnées précédemment, nous avons aussi examiné la couverture par la presse écrite des rapports publiés suite aux mandats. Nous avons assisté à une séance de travail préparatoire des parlementaires pour étudier un chapitre d'un rapport du Vérificateur général (qui ne faisait pas partie de notre sélection de mandats). Enfin, nous avons examiné certains documents d'information qui touchaient des événements connexes aux mandats de VOR sélectionnés.

3.2.6 Procédure d'analyse des données

La méthode d'analyse de contenu représente, selon nous, un mécanisme approprié pour acquérir une compréhension approfondie des données d'entrevue. L'analyse de contenu est un processus d'identification, de codification et de catégorisation des principales tendances qui peuvent se dessiner dans les données d'entrevues (Patton, 1990, p. 381). Mais les données à analyser ne se limitent pas seulement aux données d'entrevues. Même si les données recueillies en entrevue constituent la source de données principale de notre recherche, nous avons aussi eu recours à la documentation existante sur les mandats de VOR et à celle fournie par les vérificateurs, les vérifiés et les instances parlementaires le cas échéant (voir la liste à l'appendice D).

Selon Patton (1990, p. 385), les données d'une étude de cas incluent toute l'information accumulée concernant le cas en question, ce qui veut dire tant les données d'entrevue que les données documentaires, les données provenant de l'observation, et les impressions qui peuvent avoir été notées concernant le cas, et toutes ces données brutes devraient être soumises à la procédure d'analyse.

Le codage, qui est un aspect commun de toute recherche sociale, consiste à assigner des symboles ou des nombres à des catégories (Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 346). Lorsqu'on adopte une approche quantitative et qu'un questionnaire d'enquête est utilisé, des codes numériques sont assignés aux différentes catégories de réponses afin de faciliter le traitement des données et l'analyse (p. 346). Ces codes peuvent alors être établis, et ils le sont habituellement, avant la collecte de données, c'est-à-dire lorsque le questionnaire est développé (p. 346).

Lorsqu'on adopte une approche qualitative, comme c'est le cas pour notre projet de recherche, ce sont plutôt des codes alphanumériques qui sont appliqués à des segments de mots, comme des phrases ou des paragraphes contenus dans les transcriptions d'entrevues. Étant donné qu'une telle approche suppose que l'on se dirige vers l'élaboration d'une théorie plutôt que l'on parte d'une théorie existante, les codes sont habituellement développés à partir des observations faites sur le terrain (Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 346).

Strauss et Corbin (1990, p. 57) le rappellent de façon éloquente lorsqu'ils expliquent les techniques et procédures relatives à la théorie enracinée. Ils mentionnent en effet que ces techniques et procédures servent à construire une théorie plutôt qu'à tester une théorie comme telle. En fait, nous avons emprunté à Strauss et Corbin (1990) et à Miles et Huberman (1994) les fondements de notre propre démarche d'analyse des données de recherche.

Nous avons eu recours à deux techniques de codage faisant partie de la procédure d'analyse au regard de la théorie enracinée proposée par Strauss et Corbin (1990). Il s'agit du codage ouvert (*open coding)* et du codage axial (*axial coding).* Strauss et Corbin (1990, p. 61) définissent le codage ouvert comme étant un processus visant à décomposer, examiner, comparer, conceptualiser et classer par catégorie les données de recherche. Il s'agit d'une procédure de codage effectuée tôt dans le processus. Le but

de cette opération de codage ouvert est non seulement de découvrir, de nommer et de classer par catégorie des phénomènes mais aussi de développer des catégories en termes de leurs propriétés et de leurs dimensions (Strauss et Corbin, 1990, p. 181).

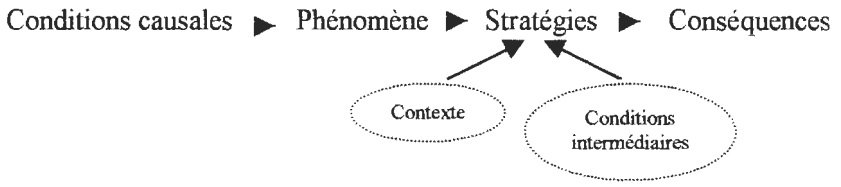
C'est dans cet esprit que nous avons élaboré la structure de codage propre à notre recherche (voir l'appendice E). En nous basant sur le cadre conceptuel présenté au chapitre II, nous avons fait ressortir un certain nombre de catégories de même que leurs propriétés et les dimensions sous lesquelles elles se présentaient. C'est ainsi qu'une fois les entrevues réalisées et puis transcrites intégralement à l'aide d'un logiciel de traitement de texte, les textes ont été exportés vers un logiciel d'analyse qualitative des données[5]. Chaque entrevue a été lue en entier et nous avons assigné des codes à des mots, des phrases ou des paragraphes selon le cas.

Une fois la procédure de codage ouvert effectuée, nous avons procédé au codage axial. La ligne tirée entre le codage ouvert et le codage axial est plutôt artificielle car ces deux types de codage n'ont pas nécessairement lieu successivement mais ils peuvent aussi avoir lieu concurremment (Strauss et Corbin, 1990, p. 58). En effet, lors d'une séance de codage, il nous est arrivé de passer de l'un à l'autre type de codage sans nécessairement en avoir pleine conscience. Strauss et Corbin (1990, p. 96) définissent le codage axial comme étant un ensemble de procédures visant à présenter les données de recherche de différentes façons après le codage ouvert en faisant des relations entre les différentes catégories. Pour ce faire, ils utilisent le modèle présenté à la figure 3.1.

---

[5] Le logiciel ATLAS-ti 4.1 pour Windows 95 a été sélectionné après avoir fait une étude des différents logiciels sur le marché. Celui-ci présentait en effet de nombreux avantages par rapport à d'autres en ce qui concerne les liens et les relations possibles entre les données sans parler de sa grande flexibilité d'utilisation (Miles et Huberman, 1994, p. 316).

Figure 3.1
Codage axial



Le codage axial vise non seulement à faire des relations entre les catégories mises en lumière lors du codage ouvert mais aussi à mettre en évidence les éventuelles variations en rapport avec ces différentes catégories (Strauss et Corbin, 1990, p. 185). Une fois ces relations énoncées, nous nous sommes attachée à valider ou à invalider ces relations en les testant à l'encontre des données de recherche. Cela est consistant avec l'école de pensée herméneutique qui a guidé dès le départ notre démarche de recherche, tel que mentionné au chapitre II. En effet, il s'agit d'un processus de va-et-vient entre les hypothèses initialement développées et les données de recherche, ce qui nous a amenée à réviser à plusieurs reprises les hypothèses de départ et puis à interpréter de nouveau les données de recherche. Le but ultime était dès lors d'en arriver à une compréhension qui intègre tous les éléments d'importance. Nous consacrons le chapitre IV à la présentation des données résultant du codage axial.

C'est à Miles et Huberman (1994, p. 245-262) que nous avons emprunté quelques tactiques pour en arriver à générer des propositions théoriques sur la pratique de la VOR à partir des données de recherche. Tel que recommandé par eux, nous avons fait ressortir les tendances émanant des données de recherche. Ils recommandent en même temps la prudence dans le sens que le chercheur doit non seulement être attentif à toute preuve additionnelle venant confirmer les tendances en question mais aussi à toute preuve venant les infirmer (Miles et Huberman, 1994, p. 246). Du même souffle, les auteurs proposent

le regroupement (*clustering)* des objets présentant les mêmes tendances ou caractéristiques afin de mieux comprendre le phénomène examiné (p. 249).

Nous avons utilisé ces deux tactiques notamment lorsqu'est venu le temps d'identifier l'approche de vérification adoptée dans les différents mandats ou encore lorsque nous avons tenté d'établir l'impact de l'approche de vérification choisie par le vérificateur sur le processus d'influence sociale que constitue la VOR. Il en a été de même lorsque nous avons voulu faire ressortir les indices de succès de même que les facteurs de succès d'un mandat de VOR.

Par ailleurs, nous avons adopté une stratégie qui se veut complémentaire à l'analyse qualitative des données recueillies. Selon Miles et Huberman (1994, p. 253), nous comptons lorsque nous posons des jugements qualitatifs. Lorsqu'on identifie une tendance, en fait, on veut en arriver à isoler un phénomène qui s'est produit un certain nombre de fois et qui se produit à répétition de la même façon. Ces jugements sont basés sur le comptage. On arrive à dire qu'un phénomène est important, significatif ou récurrent, en partie parce que l'on a compté, comparé et soupesé.

Selon Singleton, Straits et Straits (1993, p. 348), le comptage peut servir non seulement à vérifier des hypothèses spécifiques et à se protéger contre d'éventuels biais, mais il peut aussi aider à voir les données plus clairement. Miles et Huberman (1994) abondent dans le même sens lorsqu'ils avancent que le comptage peut permettre de dégager les tendances dominantes, de détecter des tendances émergentes, de relever des écarts que l'on ne soupçonnait pas et d'appuyer la formulation de certaines hypothèses par des données quantitatives (p. 253). Ils suggèrent enfin que le comptage est un bon moyen de demeurer "analytiquement honnête" pour le chercheur qualitatif qui est beaucoup guidé par ses intuitions (p. 253). Beaucoup de recherches ont démontré que les gens tendent habituellement à surévaluer les faits dans lesquels ils croient ou sur lesquels ils dépendent, à oublier ou ignorer les données qui ne vont pas dans le même sens que leur propre

raisonnement, et à voir des exemples confirmant leur position plus facilement que les exemples contredisant leur position (p. 253). Selon ces auteurs, faire une analyse qualitative de toutes les données avec l'aide de chiffres est un bon moyen de tester la robustesse des conclusions tirées et d'identifier les biais éventuels (p. 254).

Cette position est aussi celle de Silverman (1993, p. 163) qui s'attache à démontrer l'utilité de la quantification dans une recherche qualitative et interprétative. Il avance que des techniques simples de comptage peuvent offrir une vue d'ensemble des données qu'une analyse qualitative à elle seule ne rend pas toujours possible. Il ne nie pas que le comptage puisse être aussi arbitraire que l'interprétation qualitative de quelques fragments de données. Cependant, si le chercheur résiste à la tentation d'essayer de tout compter et fonde plutôt son analyse sur une base conceptuelle rigoureuse reliée à la vision du monde qui est propre aux acteurs, sa démarche d'analyse sera bonifiée par l'information qui sera fournie par chacun des deux types d'analyse (p. 165).

Par ailleurs, Duhaime et Landry (1995, p. 61) font une mise en garde à l'égard d'une utilisation abusive du comptage en recherche qualitative. Ils avancent que l'utilisation de l'informatique en recherche qualitative remet en question la dichotomie qualitatif/quantitatif car on voit souvent la recherche qualitative comme étant la manipulation non quantitative de données non structurées alors que l'informatique permet de quantifier certains résultats. Même s'ils reconnaissent l'indéniable utilité de l'informatique en recherche qualitative, ils mettent en garde les chercheurs contre la tentation de légitimer l'analyse qualitative en quantifiant les résultats, dénaturant ainsi éventuellement le processus d'analyse. "On pourrait chercher à compter des phénomènes plutôt que d'essayer de les comprendre", disent-ils (p. 61).

En ce qui concerne notre projet de recherche, nous avons adopté des techniques de comptage simples pour évaluer l'apparition et la récurrence de certaines conditions ou certains phénomènes, le logiciel ATLASti permettant la production de statistiques

descriptives concernant les données codées. Cela nous a permis de confirmer, de valider, de préciser ou de carrément invalider certaines conclusions que nous avions tirées lorsque nous nous étions basée exclusivement sur une analyse qualitative des données codées.[6]

En définitive, c'est au chapitre V que nous exposons les propositions théoriques découlant de notre recherche. L'intégration des propositions théoriques a débuté lors du processus de codage axial en faisant ressortir les relations entre certaines conditions, stratégies et conséquences, relations qui ont été validées grâce à un processus de va-et-vient entre les hypothèses formulées et les données de recherche. L'intégration s'est poursuivie en dégageant concurremment les tendances et les regroupements d'objets présentant les mêmes caractéristiques. À travers tout cela, des techniques de comptage simples, visant à évaluer les récurrences, ont été appliquées afin, là encore, de venir renforcer les conclusions tirées à partir des analyses qualitatives.

3.2.7 Fiabilité et validité du devis de recherche et questions éthiques

Le test de fiabilité implique une convergence des résultats. En effet, si un chercheur suit exactement les mêmes procédures que celles décrites par un autre chercheur les ayant suivies avant lui et qu'il conduit la même étude de cas, il devrait arriver aux mêmes constats et conclusions (Yin, 1994, p. 36). Selon Yin (1994, p. 37), la façon générale d'approcher le problème de la fiabilité est d'effectuer le travail de recherche comme si quelqu'un regardait par-dessus l'épaule du chercheur. Yin cite l'exemple du comptable qui est toujours conscient que ses calculs doivent pouvoir être vérifiés. Dans

---

[6] Lorsqu'un ou deux répondants dans un mandat avaient mentionné une chose, nous faisions référence à la mention "*quelques*" répondants. Lorsqu'il s'agissait de la moitié des répondants ou environ dans un mandat, nous référions alors à "*un certain nombre de*" répondants et lorsqu'il s'agissait de plus de la moitié ou d'une nette majorité de répondants dans un mandat, nous référions à "*plusieurs ou à un grand nombre de*" répondants ou si tous les répondants avaient répondu la même chose, nous mentionnions "*à l'unanimité*".

ce sens, un vérificateur effectue aussi un test de fiabilité et doit être capable de reproduire les mêmes résultats si les mêmes procédures sont suivies.

Pour accroître la fiabilité du projet de recherche, les procédures suivies dans l'étude de cas ont été bien documentées. L'information sur la sélection des sites et des répondants, les échanges de correspondance pour obtenir les autorisations d'accès, les questionnaires d'entrevue, et les documents d'analyse ont été soigneusement conservés. De plus, les données relatives à chaque étude de cas, incluant les enregistrements et les transcriptions d'entrevue, les notes prises en cours d'entrevue, la documentation obtenue, et les disquettes, ont été rangées de telle sorte qu'elles pourront être facilement retracées.

La validité de construit est particulièrement problématique dans une recherche impliquant une étude de cas (Yin, 1994, p. 34). Les critiques s'adressent surtout au fait que le chercheur n'a pas nécessairement développé un cadre opérationnel et que des jugements subjectifs sont dès lors à la base de la collecte des données. À notre avis, notre recherche échappe en partie à cette critique. Le cadre conceptuel développé pour notre recherche a constitué une base solide pour le développement d'un ensemble opérationnel de mesures et il a été utile tant pour la collecte que pour l'analyse de données. Dès le départ, il était clair cependant que ce cadre conceptuel n'était pas définitif et que, selon toute probabilité, il évoluerait dans le cours de la recherche. Cela est le propre de l'approche qualitative que nous avons adoptée et du paradigme interprétativiste qui nous habitait.

Par ailleurs, le recours à deux sources de preuve, soit des entrevues structurées et l'analyse de documentation, de même que l'application de techniques de comptage simples ont contribué à accroître la validité de construit. De plus, cette preuve provenait de deux groupes différents, soit les vérificateurs et les vérifiés. En recherche sociale, la logique de la triangulation s'applique aux situations dans lesquelles au moins deux approches ou instruments de mesure, ou plus, sont utilisés pour mener à bien le projet de recherche (Singleton, Straits et Straits, 1993, p. 392). Une telle triangulation peut avoir

lieu entre les sources de preuve, entre différents chercheurs, entre différentes théories ou perspectives, ou entre différentes méthodes (Patton, 1990, p. 187). En ce qui concerne notre étude, c'est à une triangulation entre les sources de preuve à laquelle nous avons eu recours, soit les entrevues et la documentation recueillie.

Selon Yin (1994, p. 36), le problème de la validité externe a toujours été une barrière majeure dans les études de cas. La critique typiquement formulée à cet égard est que les cas offrent une base plutôt pauvre pour la généralisation. Selon Yin, cette critique repose sur le fait que la généralisation, à laquelle les critiques font alors allusion, est celle qui peut résulter d'une enquête pour laquelle un échantillon représentatif de la population a été sélectionné et dont il est possible, par la suite, de généraliser les résultats à l'ensemble de cette population. Selon Yin, cette analogie est incorrecte car les enquêtes reposent sur une généralisation statistique alors que les études de cas reposent davantage sur une généralisation analytique qui implique que le chercheur veuille plutôt en arriver à généraliser un ensemble spécifique de résultats à une quelconque théorie.

Loin de nous l'idée de vouloir prétendre à une généralisation statistique des conclusions tirées de nos résultats empiriques. Notre but, dans ce projet de recherche, était plutôt de spécifier les conditions selon lesquelles le phénomène examiné existe, les actions et interactions qui le caractérisent, et les résultats et conséquences qui y sont associés. Nos conclusions s'appliquent donc aux situations décrites, et à aucune autre.

Cette recherche nous a obligée à pénétrer l'univers du vérificateur et du vérifié. Le respect de la confidentialité était au premier rang de nos priorités. La confidentialité est une question vitale dans le travail des vérificateurs qui sont depuis toujours hautement préoccupés par le devoir qu'ils ont à cet égard envers leurs clients. Quant aux vérifiés, leur relation avec les vérificateurs est susceptible d'être une question délicate sur laquelle ils pourraient craindre de s'exprimer ouvertement s'ils pensaient que leurs propos pourraient venir aux oreilles des vérificateurs.

Nous avons pris différentes mesures pour justement protéger l'anonymat des répondants. Après chaque entrevue, nous avons veillé à ce que les cassettes d'enregistrement et les transcriptions soient gardées en lieu sûr. Lorsque nous avons rapporté les propos de répondants dans la thèse proprement dite, nous avons traduit les propos des répondants anglophones en français afin d'éviter que l'on puisse ainsi identifier les répondants provenant du gouvernement fédéral. Nous avons aussi uniformisé toute référence à la Chambre des Communes ou à l'Assemblée nationale par les vérificateurs ou les vérifiés en remplaçant par le Parlement ou les parlementaires. De plus, lorsque les répondants mentionnaient les Canadiens ou les Québécois, nous avons remplacé par les citoyens ou les contribuables. Enfin, nous avons éliminé des propos des répondants toute référence qui aurait permis d'identifier l'organisation à laquelle ils étaient rattachés.

Nous avons obtenu les consentements nécessaires pour accéder aux sites et aux répondants auprès de la plus haute autorité de l'organisation. Nous avons expliqué clairement les objectifs du projet de recherche aux répondants de façon à obtenir d'eux un consentement éclairé. Les vérificateurs nous ont fourni seulement des documents publics. Quant aux documents non publics fournis par les vérifiés, ils sont gardés en lieu sûr par la chercheuse et aucun extrait n'a été cité dans la thèse proprement dite.

Ceci complète l'élaboration du cadre méthodologique propre à notre recherche. Afin de permettre d'avoir une vue d'ensemble, nous l'avons schématisé au tableau 3.5 apparaissant ci-après. Nous nous attaquons maintenant à la deuxième partie de ce chapitre qui porte sur la présentation des données recueillies lors des entrevues.

3.3 Codage ouvert – Information descriptive

Le codage ouvert, en nous permettant de classer les phénomènes par catégorie et de faire ressortir leurs propriétés et leurs dimensions, a constitué la première étape dans la quête de sens à laquelle nous nous sommes livrée au regard de nos données de recher-

che. Une fois cette première étape effectuée, il fallait faire une synthèse de l'information afin de nous permettre d'y voir plus clair. En même temps, il nous fallait résister à la tentation de trop synthétiser, ce qui aurait pu être fait au détriment d'une présentation permettant de faire ressortir les nuances importantes dans les propos des différents répondants.

Tableau 3.5
Cadre méthodologique de la recherche

Stratégie de recherche	Étude de cas multiple
Unité d'analyse	Relation entre les vérificateurs et les vérifiés
Sélection des sites	➢ Six mandats de VOR : trois effectués par le Vérificateur général du Québec et trois par le Vérificateur général du Canada ➢ Rapports publiés en 1995 et 1996 ➢ Organisations situées autant que possible à Québec, Montréal ou Ottawa ➢ Identification de l'approche de VOR adoptée dans le mandat selon qu'elle est axée sur le contrôle ou l'amélioration
Sélection des répondants	Vérifiés ➢ Managers de niveaux supérieur et intermédiaire et professionnels Vérificateurs ➢ Vérificateur général adjoint et/ou directeur de vérification, chef d'équipe, vérificateurs équipiers impliqués sur le terrain
Sources de preuve	Entrevues structurées d'une durée moyenne d'une heure et trente minutes chacune ➢ 41 avec les vérifiés ➢ 38 avec les vérificateurs ➢ 2 avec les instances parlementaires Documentation recueillie auprès des vérificateurs, des vérifiés, des instances parlementaires et autres
Procédure d'analyse des données	Analyse qualitative des données (logiciel Atlas-ti 4.1) ➢ Codage ouvert, codage axial ➢ Recherche de tendances, regroupements *(clustering)* et comptage

Ainsi, c'est avec le souci de maintenir cet équilibre que nous avons élaboré les tableaux F.1 à F.24 regroupés à l'appendice F (p. 481-506) qui sont une description de l'information émanant des différentes entrevues réalisées. Nous les présentons sous une forme permettant de saisir les grands enjeux de la présente recherche tout en respectant un niveau de détail satisfaisant.

Ce sont les données relatives à l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs qui sont présentées en premier. Nous ferons ici une exception en allant au-delà de la simple description des données recueillies. En effet, nous dégagerons, à partir des données de recherche, l'approche de VOR adoptée dans les différents mandats examinés.

Une fois cela fait, nous reviendrons à une description pure et simple des données recueillies. Nous commencerons avec les facteurs d'influence de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs et nous poursuivrons avec les éléments de contexte pris en compte par eux et le déroulement du processus d'influence sociale que constitue la VOR pour terminer avec l'impact du mandat de VOR sur les vérifiés et l'organisation vérifiée.

3.3.1 Approche de VOR adoptée par les vérificateurs

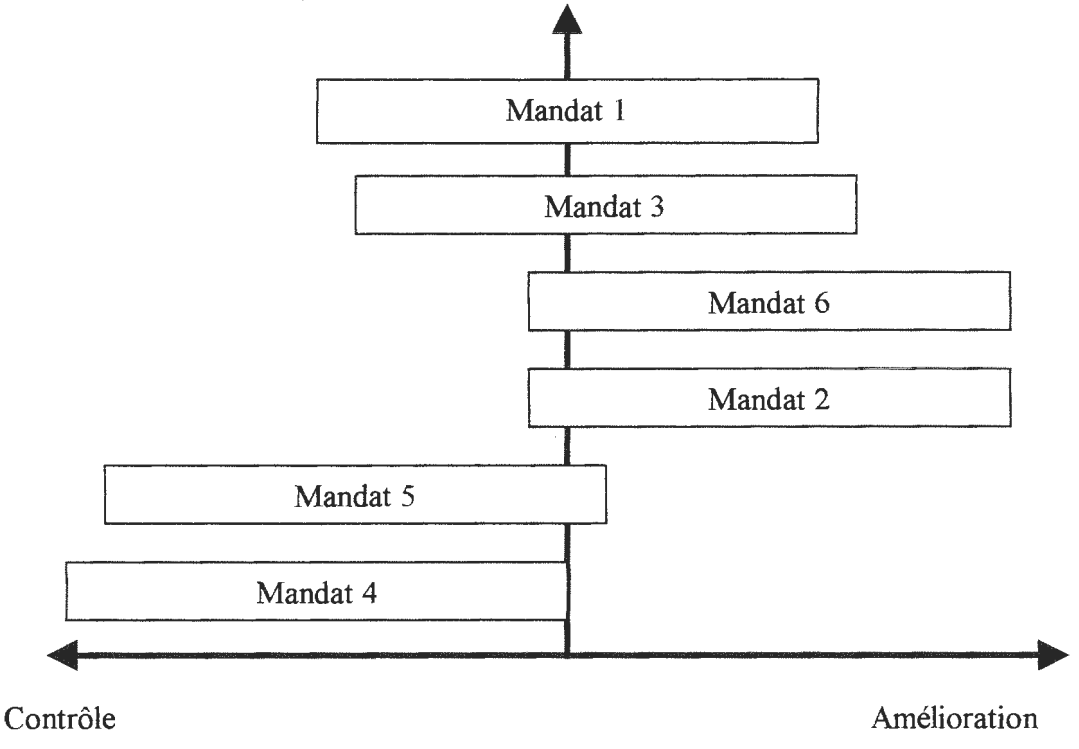
C'est en interprétant les propos des vérificateurs que nous avons pu dégager l'approche de VOR adoptée par eux dans les différents mandats de VOR examinés. Le tableau F.1 (p. 481-482) présente entre autres les résultats de cette interprétation. L'approche adoptée tourne autour de deux pôles qui sont les suivants :

1) Le vérificateur voit son rôle comme celui d'un agent de contrôle dont la tâche principale consiste à signaler au Parlement les aspects à améliorer dans la gestion des organisations publiques.
2) Le vérificateur voit son rôle comme un agent de changement et d'amélioration de la gestion des organisations publiques qui contribue directement à l'effort d'optimisation de la gestion des affaires publiques.

C'est en termes d'importance que le vérificateur accorde à chacun de ces deux rôles que nous avons examiné cette question.

Cette dichotomie dans le rôle du vérificateur ressort dans l'appellation même "vérification de l'optimisation des ressources". La vérification, on le sait, est depuis toujours considérée comme un instrument de contrôle. Lorsqu'il pratique la VOR, le vérificateur est donc inévitablement confronté à cette dichotomie entre le contrôle et l'optimisation. Il arrivera donc qu'il choisisse de se consacrer au contrôle seulement faisant alors probablement le raisonnement que l'optimisation passe par le contrôle. La figure 3.2 expose schématiquement l'interprétation que nous avons faite de la façon dont les vérificateurs ont vécu cette dichotomie dans les mandats examinés.

Figure 3.2
Approche de VOR adoptée par les vérificateurs



Nous constatons que des mandats se situent aux deux pôles alors que d'autres se situent plutôt à cheval sur les deux pôles. Au pôle "contrôle", nous retrouvons le mandat 4 pour lequel le rôle d'agent de contrôle est nettement prépondérant. La dimension "amélioration" pour le mandat 4 est totalement absente. Quant au mandat 5, le rôle d'agent de contrôle est aussi nettement prépondérant mais par contre la dimension "amélioration" n'est pas totalement absente.

Au pôle "amélioration", nous retrouvons les mandats 2 et 6. Ici, les vérificateurs accordent une priorité nettement prépondérante à leur rôle d'agent de changement et d'amélioration. Toutefois, la dimension "contrôle" n'est pas totalement absente de leurs préoccupations.

Par ailleurs, dans le mandat 1, les deux rôles sont également prioritaires, une attention à peu près égale leur étant accordée. Les vérificateurs du mandat 3 ont aussi une position où ils considèrent les deux rôles comme étant prioritaires mais ils accordent toutefois une légère prépondérance à la dimension "amélioration".

Les données de recherche font nettement ressortir que la dichotomie appréhendée entre le rôle d'agent de contrôle et le rôle d'agent de changement et d'amélioration est bien présente dans le quotidien des vérificateurs dans les mandats examinés.

Le tableau F.1 fournit d'autres renseignements concernant l'approche adoptée. D'abord, elle est généralement semblable par rapport à celle adoptée dans d'autres mandats de VOR effectués par les vérificateurs, à l'exception du mandat 2 où le moment où a eu lieu la VOR et le contexte dans lequel elle a été effectuée ont pu faire une différence. Il y a par ailleurs consensus chez les vérificateurs à l'effet que l'approche adoptée était jugée appropriée dans ce mandat en particulier. Cependant, il n'y a pas consensus dans tous les mandats à savoir si l'approche de VOR adoptée dans ce mandat est jugée appropriée en toutes circonstances. Dans les mandats 1, 2 et 3, les répondants sont d'avis

que non alors que l'opinion contraire se retrouve dans les mandats 4 et 5. Dans le mandat 6, l'opinion des répondants est partagée.

Cela nous laisse déjà entrevoir qu'il peut y avoir des variantes dans l'approche de VOR adoptée et que, par conséquent, certains facteurs peuvent influencer les vérificateurs dans leur décision relative à l'approche adoptée. Ces facteurs sont présentés au tableau F.2 (p. 483) et seront analysés en profondeur au chapitre IV.

Nous nous sommes aussi intéressée à découvrir comment les vérificateurs entrevoient le rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics. Les résultats apparaissent également au tableau F.1. On s'aperçoit que le fait de favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics est un rôle prioritaire dans tous les mandats à part le mandat 4 où il est un rôle quasi unique. Quant au fait de contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées, il s'agit là d'une priorité qui varie en importance d'un mandat à l'autre. Dans les mandats 1, 2, 3 et 6, on y accorde beaucoup d'importance, ce qui est moins le cas dans les mandats 4 et 5. On peut en conclure que la vision exprimée est généralement cohérente avec notre interprétation de l'approche de VOR adoptée présentée à la figure 3.2.

Par ailleurs, dans les mandats 2 et 3, les vérificateurs évoquent un rôle pour la VOR qui consiste à faire le bilan des aspects négatifs mais aussi positifs par opposition aux vérificateurs des mandats 4, 5 et 6 qui évoquent un rôle consistant à faire le bilan des aspects négatifs seulement. Encore ici, on peut dire que cela est cohérent avec notre interprétation de l'approche de VOR adoptée dans ces mandats. Selon nous, il est plausible que les agents de contrôle soient plus portés à s'attarder aux déficiences surtout que les parlementaires sont généralement plus intéressés à ce que le Vérificateur général lui communique les déficiences plus que les bons coups de l'administration. Quant au mandat 6, cette position est plus difficilement explicable compte tenu que l'approche de VOR adoptée était plus versée, selon nous, vers l'amélioration. Par contre, il faut

rappeler que la dimension contrôle n'était pas totalement absente pour le mandat 6 et c'est peut-être ce qui amène certains répondants à évoquer cette dimension.

Un autre rôle dévolu à la VOR, mentionné par les vérificateurs des mandats 2, 3 et 6, est celui de servir des enseignements à l'administration publique en général ou à l'organisation vérifiée en particulier. Ce rôle est aussi très cohérent avec notre interprétation de l'approche de VOR adoptée dans ces mandats. En effet, ce rôle dénote une préoccupation des vérificateurs pour l'amélioration de la gestion des organisations publiques que les vérificateurs plus axés sur le contrôle n'ont pas nécessairement.

Finalement, nous avons demandé aux vérificateurs s'ils considéraient que la VOR était davantage un instrument de contrôle ou un instrument d'amélioration de la gestion des organisations publiques et leurs réponses à cette question apparaissent aussi au tableau F.1. Ce qui ressort c'est que la VOR emprunte bien souvent aux deux dimensions aux yeux des vérificateurs. Ce qui varie, c'est la priorité donnée à l'une ou l'autre dimension. Dans les mandats 1 et 2, c'est l'amélioration qui prédomine. Dans le mandat 4, c'est le contrôle qui est prioritaire. Dans le mandat 6, l'amélioration est importante mais le contrôle l'est aussi. Dans le mandat 3, les opinions sont plutôt partagées. Il y a seulement le mandat 5 où les vérificateurs considèrent que les deux dimensions sont d'égale priorité.

Comme nous sommes ici dans le domaine des perceptions, il est normal qu'il y ait quelque peu d'écart entre l'interprétation que nous avons faite des propos des vérificateurs quant à l'approche de VOR adoptée et les propos qu'ils ont pu tenir concernant le rôle de la VOR dans la gestion des affaires publiques et la perception de la VOR en tant qu'instrument de contrôle ou d'amélioration. Une cohérence parfaite pourrait apparaître jusqu'à un certain point suspecte car elle ne pourrait pas être représentative de la réalité. Ce qui importe c'est qu'il n'y ait pas d'incohérences telles qui nous forcent à remettre en question les conclusions initialement tirées. Et nous pensons vraiment que les incohérences

relevées ici sont raisonnables et dans la normalité des choses quand ce sont les perceptions qui sont le centre d'intérêt, ce qui est le cas de notre projet de recherche.

Nous pouvons maintenant refermer la parenthèse qui avait été ouverte pour dégager, à partir des propos des vérificateurs, l'approche de VOR adoptée par eux dans les mandats examinés. Cela fait, nous passons au mode descriptif alors que sont présentées les autres données recueillies, en commençant par les facteurs qui ont pu influencer le choix des vérificateurs quant à l'approche de VOR adoptée.

3.3.2 Facteurs d'influence de l'approche de VOR

Le tableau F.2 (p. 483) contient les différents facteurs qui ont pu influencer le choix du vérificateur quant à l'approche de VOR adoptée dans les mandats. Notre interprétation des propos des vérificateurs nous a amenée à identifier sept facteurs qui sont les suivants : la philosophie de VOR prônée par le BVG (telle que perçue par le vérificateur), qui le vérificateur perçoit-il comme étant son ou ses client(s) prioritaire(s), le sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée, le souhait plus ou moins manifeste exprimé par les parlementaires, la suite donnée aux recommandations formulées lors de mandats précédents, le sentiment d'empathie éprouvé par les vérificateurs à l'égard des vérifiés, et l'impact des constats formulés.

3.3.3 Éléments de contexte de la tentative d'influence

Le tableau F.3 (p. 484) renferme les éléments de contexte pris en compte par les vérificateurs lors de leurs tentatives d'influence. Les cinq éléments ainsi ressortis de notre interprétation des propos des vérificateurs sont les suivants :

- le contexte, la visibilité et la sensibilité de l'organisation vérifiée ;
- la culture, la structure et la nature des opérations de l'organisation vérifiée ;
- l'importance monétaire de l'objet vérifié ;

- le niveau d'engagement des vérifiés ;
- et le contexte de l'administration publique en général.

3.3.4 Déroulement du processus d'influence sociale (PIS)

Les tableaux F.4 à F.18 (p. 485-500) renferment les données relatives au déroulement du processus d'influence sociale. Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel présenté au chapitre II, nous avons avancé que cinq éléments présidaient au déclenchement du PIS. Il s'agit de l'anticipation du mandat de VOR, du déroulement dudit mandat, des constats effectués, des recommandations formulées et du suivi. Comme les relations entre les vérificateurs et les vérifiés sont au cœur de notre démarche de recherche, nous présentons les données en opposant les vérificateurs et les vérifiés lorsque cela est applicable. Cela nous permet de bien faire ressortir les différences de perceptions entre les deux intervenants pour la même variable examinée.

Ainsi, le tableau F.4 (p. 485-486) porte sur l'anticipation du mandat de VOR. D'abord, nous faisons ressortir les aspects se rapportant davantage au travail des vérificateurs comme par exemple le défi représenté par ce mandat, les modes de préparation des vérificateurs pour le mandat de VOR, etc. Nous y présentons également les données relatives à l'effet de prévention exercé par la VOR auprès des vérifiés en mettant en opposition les perceptions des vérificateurs et des vérifiés.

Les tableaux F.5 à F.10 portent sur le déroulement du mandat de VOR. Les aspects plus techniques de la VOR pour les vérificateurs, tels que les procédés de vérification utilisés ou le mode de déroulement du mandat sur le terrain, sont l'objet du tableau F.5 (p. 487). Le tableau F.6 (p. 488) présente les éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés, aspect plus sensible, s'il en est, dans les rapports entre les vérificateurs et les vérifiés. Le tableau F.7 (p. 489) dévoile le style de leadership des vérificateurs qui oscille essentiellement entre le style directif, participatif et vendeur, de

même que les qualités requises pour les praticiens de VOR. Au tableau F.8 (p. 490), les vérificateurs et les vérifiés nous font part chacun de leur point de vue sur la valeur ajoutée du mandat de VOR. Au tableau F.9 (p. 491), nous présentons les données relatives à l'image projetée par les vérificateurs et les vérifiés. Nous nous sommes en effet attachée à faire ressortir à qui s'apparentaient les vérificateurs et les vérifiés dans leurs relations l'un avec l'autre et à qui ils s'apparentaient mutuellement. Finalement, le tableau F.10 (p. 492) fait ressortir les sources de satisfaction et de frustration pour les vérificateurs lors de l'exécution d'un mandat de VOR. La dimension explorée ici porte uniquement sur les vérificateurs. En ce qui concerne les vérifiés, elle est explorée au tableau F.21 (p. 503) relatif à l'impact du mandat de VOR.

Cela nous amène aux constats et aux recommandations qui sont deux autres éléments déclencheurs du PIS. Au tableau F.11 (p. 493), nous faisons ressortir l'importance accordée à la formulation de recommandations, telle que perçue par les vérificateurs. On y retrouve aussi notamment le point de vue des vérifiés eu égard à l'importance et la pertinence des constats effectués par les vérificateurs de même que l'approche privilégiée par les vérificateurs pour communiquer les constats et les recommandations aux vérifiés.

Le tableau F.12 (p. 494) sert à boucler la boucle du PIS avec les données relatives au suivi du mandat de VOR. Ici, nous nous intéressons à l'intérêt manifesté par les vérificateurs à l'égard du suivi et à son utilité selon leur perception. Du côté des vérifiés, c'est la mise en application des recommandations de même que les raisons pour avoir ou non donné suite aux recommandations auxquelles nous nous intéressons. Mentionnons, en passant, que sur les six mandats faisant l'objet de notre recherche, le suivi avait été effectué pour quatre d'entre eux.

En se basant toujours sur le cadre conceptuel présenté au chapitre II, le PIS que constitue la VOR implique une source d'influence qu'est le vérificateur qui tente d'exercer une influence sur une cible d'influence qu'est le vérifié, en utilisant différents

modes d'influence et types de message. La présentation des données contenues dans les tableaux F.13 à F.18 suit cette même logique. Ainsi, toujours en opposant les points de vue des vérificateurs à ceux des vérifiés, nous présentons les considérations relatives à la source d'influence aux tableaux F.13, F.14 et F.15 (p. 495-497). Ces tableaux présentent respectivement les caractéristiques relatives au statut de la source d'influence, puis au prestige de la source d'influence et enfin, celles relatives au degré d'attraction et d'estime pour la source d'influence.

Le tableau F.16 (p. 498) marque une pause avant de passer aux caractéristiques de la cible d'influence. On y présente la perception que les vérificateurs et les vérifiés ont du rôle joué par les vérificateurs dans ce mandat de VOR. Le tableau F.17 (p. 499) renferme les caractéristiques de la cible d'influence qui, selon notre cadre conceptuel, sont la base motivationnelle, la base cognitive, les forces de résistance et enfin, la perception de légitimité de la tentative d'influence. Nous bouclons la boucle du modèle développé avec le tableau F.18 (p. 500) en présentant les modes d'influence et les types de message utilisés par les vérificateurs, tels qu'ils nous ont été communiqués par les vérificateurs et tels qu'ils ont été perçus par les vérifiés.

Nous terminons la série des tableaux sur les considérations générales relatives au PIS avec le tableau F.19 (p. 501) en faisant ressortir les conditions qui, selon les vérifiés, viennent faciliter ou contraindre la tentative d'influence des vérificateurs.

3.3.5 Impact du mandat de VOR

Contrairement aux tableaux F.4 à F.18 où nous opposions, la plupart du temps, les positions des vérificateurs et celles des vérifiés, dans les tableaux F.20 et suivants, c'est la position des vérifiés concernant l'impact du mandat de VOR qui est exclusivement présentée. Au tableau F.20 (p. 502), nous présentons la perception que les vérifiés ont de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs et de la VOR en tant que telle.

Nous y présentons également l'évaluation que font les vérifiés de la performance globale des vérificateurs. En ce qui a trait aux sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR, elles sont présentées au tableau F.21 (p. 503).

Le tableau F.22 (p. 504) met en évidence l'influence du mandat de VOR sur le vérifié personnellement, sur ses pratiques de management et sur ses relations avec ses supérieurs et ses subordonnés, alors que le tableau F.23 (p. 505) présente quelle a été l'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée. Le tableau F.24 (p. 506) veut faire ressortir la vision des vérifiés quant à l'effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée.

3.4 Conclusion

Le présent chapitre nous a permis, dans un premier temps, de bien camper le cadre méthodologique propre à notre projet de recherche . Nous avons opté pour une approche qualitative et la stratégie de recherche adoptée consiste en une étude de cas multiple comportant six mandats de VOR effectués par le Vérificateur général du Canada et le Vérificateur général du Québec au cours des dernières années.

Dans un deuxième temps, le présent chapitre nous a donné l'occasion de présenter les données recueillies lors des entrevues réalisées avec les vérificateurs et les vérifiés. Nous avons commencé par dégager, à partir des propos des vérificateurs, l'approche de VOR adoptée par eux dans les différents mandats et nous l'avons schématiquement représentée à la figure 3.2 (p. 205). Par la suite, nous avons effectué un survol de l'ensemble de nos données de recherche, un survol qui nous a permis d'acquérir une vision complète de ce sur quoi reposera l'analyse proprement dite qui est l'objet du chapitre IV. En effet, c'est dans ce chapitre que nous échafauderons notre construction théorique concernant la pratique de la VOR.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS
OBSERVATIONS EMPIRIQUES

4.1 Introduction

Le chapitre III nous a notamment permis de présenter l'ensemble de nos données de recherche sous une forme qui permette d'avoir une vue complète de l'information recueillie. Cette quête de sens, que nous avons entreprise au chapitre III, se poursuivra dans le présent chapitre et elle se concrétisera à travers le modèle de Strauss et Corbin (1990) émanant de la procédure de codage axial que nous avons schématisée à la figure 3.1 (p. 196).

C'est ainsi que nous reprendrons nos questions de recherche une à une, que nous les positionnerons dans le modèle de Strauss et Corbin, que nous exposerons les réponses que nous avons trouvées à ces questions dans nos données de recherche et, enfin, que nous ferons ressortir la force des relations entre les différentes variables en cause. En effet, en plus de présenter une analyse détaillée des données de recherche, nous nous attacherons à faire ressortir les relations et les variations de ces relations entre les catégories mises en lumière lors du codage ouvert. Pour ce faire, le modèle de Strauss et Corbin nous sera d'une grande utilité. Nous appuierons nos analyses en citant les propos de répondants qui sont représentatifs des positions d'un certain nombre d'entre eux et qui traduisent bien les idées que nous voulons faire valoir.

4.2 Théorie enracinée et processus d'influence sociale

La figure 4.1 (p. 217) présente les données de recherche sous un jour nouveau. L'utilisation du modèle de Strauss et Corbin (1990) nous a permis de développer une pensée systématique au regard des données de recherche et de les mettre en relation de plusieurs façons souvent plus complexes les unes que les autres. L'utilisation de ce modèle a ajouté, selon nous, densité et précision à nos analyses. Nous expliquons ci-après chacune des composantes de ce modèle.

4.2.1 Phénomène

Le phénomène est l'événement central auquel est relié un ensemble d'actions et d'interactions (Strauss et Corbin, 1990, p. 100). La VOR constitue ici le phénomène sous étude qui est examiné plus particulièrement sous l'angle du rôle joué par les vérificateurs lorsque s'enclenche un mandat de VOR. Les deux dimensions étudiées sont le contrôle et l'amélioration et le vérificateur peut être peu, beaucoup ou strictement orienté vers l'une ou l'autre dimension.

Au chapitre III, nous avons établi l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs pour chacun des mandats (voir figure 3.2 à la page 205). Rappelons que les dimensions contrôle et amélioration ont été définies comme suit :

- Le vérificateur voit son rôle comme celui d'un agent de contrôle dont la tâche principale consiste à signaler au Parlement les aspects à améliorer dans la gestion des organisations publiques.
- Le vérificateur voit son rôle comme un agent de changement et d'amélioration de la gestion des organisations publiques qui contribue directement à l'effort d'optimisation de la gestion des affaires publiques.

C'est donc autour de ces deux pôles qu'évolueront les autres composantes du modèle échafaudé. En effet, nous nous sommes efforcée de faire ressortir les relations qui

existent entre l'approche de VOR adoptée et les suites du processus d'influence sociale (PIS).

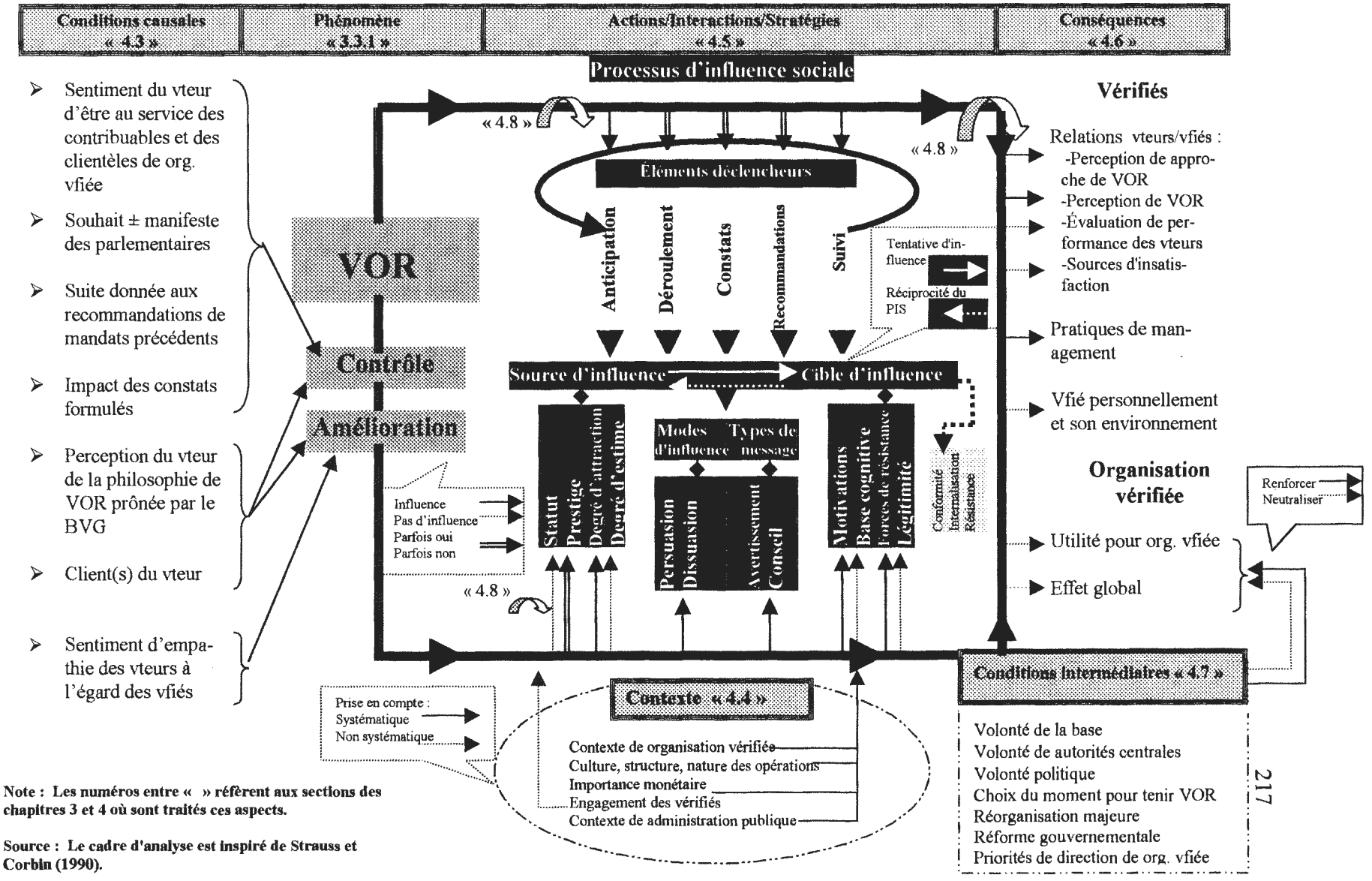
4.2.2 Conditions causales

Aussi appelées conditions antécédentes (Strauss et Corbin, 1990, p. 101), les conditions causales peuvent être retracées en examinant le phénomène et en regardant systématiquement en arrière pour retrouver les événements qui précèdent ledit phénomène et qui ont pu mener à son apparition. Ainsi, dans le cas de notre recherche, les influences qui ont présidé à la détermination de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs constituent la représentation par excellence des conditions causales ayant précédé le phénomène étudié. Par exemple, la philosophie de VOR prônée par le BVG et le degré d'adhésion du vérificateur à cette philosophie sont deux conditions existantes avant le déclenchement du PIS qui sont susceptibles d'influencer dans un sens ou dans l'autre le rôle que le vérificateur sera appelé à jouer dans le cadre d'un mandat de VOR.

4.2.3 Stratégies

Les stratégies réfèrent à ce que quelqu'un fait ou à ce qu'il dit en réponse à un phénomène (Strauss et Corbin, 1990, p. 105). Ainsi, pour faire le lien avec notre recherche, lorsque la VOR (phénomène) s'enclenche, les vérificateurs peuvent adopter un rôle (propriété du phénomène) qui met l'accent soit sur le contrôle, soit sur l'amélioration (dimensions du phénomène), et cela, à différents degrés. Ainsi, les stratégies adoptées par les vérificateurs et les vérifiés, leurs réactions de même que leurs perceptions lors de ces tentatives d'influence s'en trouveront influencées à différents degrés.

Figure 4.1
Modèle de VOR en tant que processus d'influence sociale



Note : Les numéros entre « » réfèrent aux sections des chapitres 3 et 4 où sont traités ces aspects.

Source : Le cadre d'analyse est inspiré de Strauss et Corbin (1990).

4.2.4 Contexte

Strauss et Corbin (1990, p. 101) définissent le contexte comme étant les conditions dans lesquelles les stratégies sont prises pour donner suite à un phénomène. Ainsi les tentatives d'influence des vérificateurs prennent place dans un contexte particulier qu'ils choisissent ou non de considérer. Cela peut être le contexte de l'organisation vérifiée, sa culture, la nature de ses opérations, etc. L'hypothèse ici formulée est que les tentatives d'influence des vérificateurs n'ont pas lieu dans une espèce de *vacuum* où se retrouvent face à face des vérificateurs et des vérifiés n'ayant à subir aucune influence extérieure.

4.2.5 Conditions intermédiaires

Strauss et Corbin (1990, p. 103) nous suggèrent de songer aux conditions intermédiaires comme étant le contexte structurel général se rapportant à un phénomène. Ces conditions font en sorte de faciliter ou de contraindre les stratégies prises dans un contexte spécifique. Dans le cas qui nous occupe, les conditions intermédiaires ont été perçues par les vérifiés et elles agiront sur les tentatives d'influence en venant renforcer l'intervention des vérificateurs ou en venant la neutraliser. La même condition dans différents mandats aura parfois un effet absolument contraire, c'est-à-dire qu'elle pourra avoir renforcé la tentative d'influence dans un mandat et l'avoir neutralisée dans un autre mandat.

4.2.6 Conséquences

Cette tentative d'influence des vérificateurs aura certes des conséquences sur les vérifiés eux-mêmes et sur l'organisation vérifiée. Ainsi, la perception que le vérifié a du vérificateur, de la VOR, de la performance globale des vérificateurs, et les sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR, s'en trouveront certes affectées à des

degrés divers. Il en est de même des conséquences sur le vérifié personnellement, ses pratiques de management et ses relations avec son environnement immédiat. Enfin, les conséquences de cette tentative d'influence sur l'organisation vérifiée se feront certainement sentir avec une ampleur qui variera d'un mandat à l'autre.

La présentation du modèle de Strauss et Corbin se termine ici. Nous entamons maintenant l'analyse de chacune des composantes du "Modèle de VOR en tant que PIS" qui apparaît, rappelons-le, à la figure 4.1 (p. 217). Comme la composante "Phénomène" a été présentée au chapitre III (section 3.3.1), nous irons de l'avant avec la composante "Conditions causales".

4.3 Influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur

Nous faisons ici référence à notre question de recherche numéro 4 formulée comme suit :

Quelles sont les influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur ?

Nous consacrons la présente section à apporter une réponse à cette question. L'information par mandat apparaît au tableau F.2 (p. 483) introduit au chapitre III. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces influences sont assimilées aux conditions causales précédant le phénomène étudié qui est, en l'occurrence, la VOR alors que les vérificateurs peuvent mettre davantage l'accent sur leur rôle d'agent de contrôle ou d'agent d'amélioration (voir figure 4.1).

C'est en interprétant les propos tenus par les vérificateurs que nous avons dégagé les différents facteurs susceptibles d'influencer l'approche de VOR adoptée. Il s'agit de la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification, telle que perçue par les vérificateurs, qui le vérificateur perçoit-il comme étant son ou ses client(s) prioritaire(s),

le sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée, le souhait plus ou moins manifeste exprimé par les parlementaires, la suite donnée par les vérifiés aux recommandations formulées lors de mandats précédents, le sentiment d'empathie éprouvé par les vérificateurs à l'égard des vérifiés, et l'impact des constats formulés.

Certains facteurs pèsent plus lourd que d'autres dans la balance, comme par exemple la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification dont le vérificateur fait partie. On peut imaginer difficilement un vérificateur qui se dissocierait complètement de la philosophie de VOR prônée par son organisation. Par contre, il est tout aussi inimaginable de croire que le vérificateur adhérera les yeux fermés à la philosophie de son organisation et qu'il mettra de côté ses propres paradigmes. Les organisations de vérification sont des bureaucraties professionnelles où l'exercice du jugement professionnel par ses membres est une condition *sine qua non* de son bon fonctionnement. Les propos des vérificateurs ont d'ailleurs confirmé l'absence de ce monopole d'influence de la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification sur leur décision d'intervenir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration.

4.3.1 Perception des vérificateurs de la philosophie de VOR prônée par le BVG

La philosophie de VOR prônée par le BVG peut être perçue par les vérificateurs comme étant orientée, à des degrés divers, sur le fait que le rôle de la VOR est :

- de favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics ;
- et, de contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées.

Rappelons qu'il s'agit ici de la perception des vérificateurs face à la philosophie de VOR prônée par leur organisation de vérification et non de la philosophie de VOR des organisations de vérification comme telle. Ainsi, à partir du tableau F.2 (p. 483), on peut déduire que les vérificateurs perçoivent que leur organisation considère le rôle contrôle

comme étant l'unique rôle dans les mandats 1, 4 et 5 (sauf pour un répondant). Quant aux mandats 2, 3 et 6, les vérificateurs perçoivent que c'est plutôt un équilibre entre les deux rôles qui est préconisé par leur organisation de vérification, ne reniant pas un rôle au profit de l'autre. Ainsi, aucun vérificateur interviewé ne perçoit que son organisation considère le rôle amélioration comme étant l'unique rôle de la VOR.

Toujours en se référant au tableau F.2, si l'on examine le degré d'influence que la philosophie de VOR prônée par le BVG semble avoir exercé sur leur décision relative à l'approche adoptée dans le mandat de VOR, cela va de "très souvent considéré" pour les mandats 2, 4, 5 et 6 à "souvent considéré" pour les mandats 1 et 3. Quant au degré d'adhésion à ladite philosophie, il va de "très fort" pour les mandats 2 et 4, à "fort" pour les mandats 1, 3, 5 et 6.

Le tableau 4.1, reproduit ci-après, nous permet de bien visualiser la relation existant entre la perception des vérificateurs de la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification et l'approche de VOR adoptée.

On peut avancer que la philosophie de VOR prônée par le BVG a une influence très marquée sur l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. En effet, dans les mandats 2, 3, 4, 5 et 6, la cohésion est à peu près parfaite entre les deux. En effet, les

Tableau 4.1
Perception des vérificateurs de la philosophie de VOR prônée par le BVG

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Philosophie de VOR perçue par vteurs	C	CA	CA	C	Ca	CA
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

différences résultent plus de l'importance accordée à l'un ou l'autre rôle qu'à un différend fondamental. Par contre, pour le mandat 1, la philosophie de VOR prônée par le BVG a moins fait sa marque sur l'approche adoptée par les vérificateurs qui réservaient une importance sensiblement égale au contrôle et à l'amélioration. Il faut dire que ce facteur d'influence a été souvent (et non très souvent) considéré par les vérificateurs de ce mandat et que le degré d'adhésion à la philosophie était fort (et non très fort).

Sans vouloir en faire une règle absolue, la conclusion que l'on peut tirer ici est que la philosophie de VOR prônée par le BVG est un facteur d'influence déterminant au regard de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. Il peut arriver cependant que ce facteur d'influence soit en concurrence avec d'autres facteurs d'influence. C'est ce que nous allons tenter de confirmer en poursuivant notre analyse des autres facteurs d'influence.

Nous rapportons ci-après les propos de répondants qui perçoivent que le rôle de la VOR préconisé par leur organisation de vérification en est un de contrôle :

> Donc notre objectif premier ne peut pas être d'améliorer la gestion gouvernementale, ça ne peut pas être ça, parce que notre objectif, notre rôle, notre mission, c'est de, comme notre loi le dit, c'est de favoriser le contrôle parlementaire sur les fonds publics, donc favoriser le contrôle, c'est d'alimenter en information les parlementaires sur la façon dont c'est géré, et les parlementaires suite à ça feront ce qu'ils voudront. Le Vérificateur général, quand il a soumis cette information-là, c'est fini, quant à moi, il a atteint son rôle, il a atteint ses objectifs.
>
> C'est-à-dire que ma vision elle est influencée par le discours du Vérificateur général qui dit que nous n'avons pas à jouer un rôle de consultant pour améliorer la gestion gouvernementale, ce n'est pas notre rôle. Notre rôle c'est de faire de la vérification et de rapporter aux parlementaires les lacunes que l'on décèle dans le cadre de notre vérification.
>
> Ah oui évidemment, on dit notre mandat c'est de favoriser le contrôle parlementaire, donc c'est de rendre compte au Parlement de la gestion que les ministères font des deniers publics. Donc moi c'est pour ça que des fois si jamais, parce que c'est politique puis que des fois on a de la difficulté à le dire, on va vouloir enlever

> un commentaire. Moi j'ai beaucoup de difficulté avec ça personnellement parce que je me dis que c'est des deniers publics puis on est là pour le dire si cela a été mal géré.

Par ailleurs, d'autres répondants ont perçu que l'équilibre entre les deux rôles était davantage préconisé par l'organisation de vérification :

> Bien, je pense que c'est un rôle à deux volets. Je pense qu'il s'agit de supporter l'imputabilité au Parlement, assurant ainsi la circulation de l'information au Parlement, et d'encourager les meilleures pratiques. C'est du moins ce que dit notre énoncé de mission.
>
> [...] Oui je crois que le Vérificateur général est assez clairement chargé de favoriser la transparence et d'aider à faire une différence en provoquant l'amélioration, en encourageant l'amélioration du fonctionnement du gouvernement.
>
> [...] Si notre devoir est de faire une différence, une différence positive, en aidant les ministères à prendre la direction qui résultera en un meilleur gouvernement, en un meilleur processus de prise de décision au gouvernement, en considérant les alternatives, en essayant de convaincre le gouvernement qu'ils devraient évaluer ce qu'ils font, vous savez, les projets, les programmes, pour s'assurer que nous en ayons pour notre argent, ce qu'est l'optimisation, le type de vérification que nous faisons. [...]

4.3.2 Client(s) des vérificateurs

Un deuxième facteur d'influence de l'approche de VOR qui s'est dégagé de notre interprétation des propos des vérificateurs est celui de savoir qui le vérificateur considère-t-il comme étant ses clients : le Parlement (indirectement les contribuables) et/ou l'organisation vérifiée. En se référant au tableau F.2 (p. 483), on peut constater que le Parlement est le client nettement prioritaire pour les mandats 1, 2, 3, 5 et 6. Quant au mandat 4, les vérificateurs le considèrent comme leur seul et unique client.

En ce qui concerne l'organisation vérifiée, elle est pratiquement absente des préoccupations des vérificateurs des mandats 4 et 5, n'étant pas considérée comme un client

ou au mieux comme un client captif. Dans les autres mandats, même si l'organisation vérifiée n'est pas nécessairement considérée comme un client au sens strict du terme, elle représente parfois un client important venant en deuxième priorité (après le Parlement), ou encore elle est considérée à titre de complice ou de partenaire.

Plusieurs vérificateurs trouvaient souvent difficile de qualifier l'organisation vérifiée de client, nous disant que bien qu'ils la considèrent comme un client lorsqu'ils entretiennent des relations avec ses représentants, l'organisation vérifiée n'est pas, selon eux, un client au sens propre du terme. La même confusion ne se retrouvait pas lorsqu'il était question du Parlement.

Ce n'est pas le fait que le Parlement soit considéré comme un client nettement prioritaire qui peut faire une différence dans l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. En effet, il nous est possible de constater que différentes approches ont été adoptées alors que le Parlement était considéré dans cinq mandats sur six comme un client nettement prioritaire. Ce qui semble faire la différence, c'est lorsque le Parlement est considéré comme seul et unique client et que l'organisation vérifiée est pratiquement absente dans le schème de pensée des vérificateurs à cet égard, ce qui est le cas du mandat 4. Rappelons que l'approche de VOR adoptée dans ce mandat se situait exclusivement au pôle contrôle.

Si l'on examine le tableau 4.2, où est schématisée par mandat l'importance accordée par les vérificateurs au Parlement et à l'organisation vérifiée en tant que clients, on est à même de constater que l'importance de l'organisation vérifiée en tant que client s'accroît au-delà de la position de client captif pour les mandats 1, 2, 3 et 6, mandats où la situation d'équilibre entre les deux rôles et où la dimension amélioration étaient beaucoup plus présentes. Pour les mandats 4 et 5, où la priorité était nettement accordée au contrôle, l'importance de l'organisation vérifiée en tant que client ne va pas au-delà du client captif.

Sans vouloir en faire une règle absolue, c'est donc dire que l'importance que le vérificateur accorde à l'organisation vérifiée en tant que client exercera une influence qui pourra être parfois déterminante au regard de l'approche de VOR qu'il adoptera. Si le vérificateur perçoit le Parlement comme son seul et unique client et que, par conséquent, l'organisation vérifiée occupe bien peu de place à titre de client dans son schème de pensée, il adoptera décidément une approche contrôle.

Tableau 4.2
Les vérificateurs et leur(s) client(s)

		MANDATS					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Parlement	Seul et unique client				***		
	Client nettement prioritaire	***	***	***		***	***
Organisation vérifiée	Client important	*	***	***			**
	Complice/partenaire	***	**				
	Client captif	**	**	***	*	*	
	Pas du tout un client	***	**		***	***	***
	Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

***** : Mentions les plus récurrentes**
**** : Mentions venant en 2e position**
*** : Mentions venant en 3e position**
C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

À l'inverse, plus l'organisation vérifiée est présente à titre de client dans le schème de pensée du vérificateur, sans pour autant être son client nettement prioritaire, qui demeure le Parlement, plus l'importance accordée à la dimension amélioration de son rôle risque de s'accroître.

Ici pourrait se trouver l'explication relative au mandat 1 pour lequel un facteur autre que la philosophie de VOR prônée par le BVG semblait avoir influencé l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs qui préconisait un équilibre entre les dimensions contrôle et amélioration de leur rôle. Si l'on regarde le tableau 4.2, on peut voir que, pour le mandat 1, l'organisation vérifiée apparaît notamment comme un complice et partenaire. Cela peut peut-être expliquer en partie la présence de la dimension amélioration dans l'approche de VOR adoptée dans ce mandat alors que la perception de la philosophie prônée par le BVG était essentiellement orientée vers le contrôle.

Nous ne prétendons pas qu'il s'agisse là de règles absolues dans le sens que l'une ou l'autre condition mène inévitablement à l'adoption de l'une ou l'autre approche, car il faut bien garder à l'esprit qu'un processus interactif entre différents facteurs d'influence a lieu lorsque le vérificateur prend la décision d'adopter une approche de VOR plutôt qu'une autre. Et suite à cette interaction, certains facteurs auront préséance et pourraient faire basculer le vérificateur dans une toute autre approche.

C'est en ces termes qu'un répondant exprime que son seul client est le Parlement :

> Dans le fond, je pense que la fonction de vérificateur en optimisation au Vérificateur général c'est un peu une fonction de journaliste. Je pense que ça se résume à ça. C'est un journaliste de recherche qui fait des articles en profondeur. On est là tout simplement pour rapporter l'information. On n'est même pas là pour aider le vérifié. D'ailleurs, le Vérificateur est très clair là-dessus. Les vérifiés, ce n'est pas des clients. On est là pour rapporter au Parlement tout simplement. C'est une fonction de journaliste.

C'est en tant que complice que cet autre répondant percevait l'organisation vérifiée :

> Mais il y en a beaucoup aussi qui savent que cette vérification-là, à quelque part, va faire bouger les choses, puis s'il y a un problème dans le secteur d'activité où ils sont et que nous autres on risque de monter très haut ce problème-là, c'est-à-dire d'informer les gens qu'il y a un problème, alors le vérifié peut se sentir, à quelque part, aussi je dirais pratiquement complice avec le vérificateur. Parce qu'on est tous les deux au fait d'un problème, on est tous les deux conscients d'un problème et puis on veut tous les deux, à quelque part, que le problème se règle.

4.3.3 Sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée

Un troisième facteur d'influence de l'approche de VOR qui se dégage de notre interprétation des propos des vérificateurs est le sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée. Le vérificateur se transforme dès lors en une sorte de "don Quichotte" qui se pose en redresseur de torts et en défenseur des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée. Il s'agit là d'un sentiment fort répandu chez les vérificateurs, et cela, bien qu'à des degrés divers, dans tous les mandats (voir tableau F.2, p. 483). On note cependant que ce sentiment est très souvent présent dans les mandats 1, 4 et 5 et souvent présent dans les mandats 2, 3 et 6. Afin de mieux visualiser la relation entre l'existence de ce sentiment chez les vérificateurs et l'approche de VOR adoptée, nous l'avons schématisée au tableau 4.3.

Le vérificateur se montre tantôt fortement préoccupé par l'utilisation des deniers publics, tantôt touché par la fragilité de la clientèle visée par certains programmes, tantôt inquiet en tant que citoyen pouvant être affecté négativement par certaines décisions des administrations publiques.

Tableau 4.3
Sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Sentiment du vérificateur d'être au service de...	TS	S	S	TS	TS	S
Préoccupations des vérificateurs	Qualité des services	Qualité des services	Deniers publics	Deniers publics	Deniers publics	Qualité des services
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

S : Souvent présent **TS : Très souvent présent**
C : Contrôle **A : Amélioration**
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Sans vouloir en faire une règle absolue, nous pouvons conclure que l'approche contrôle coïncide bien avec le sentiment des vérificateurs d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée. Par conséquent, si ce sentiment habite les vérificateurs lorsqu'ils entreprennent un mandat de VOR, ils risquent de favoriser davantage la dimension contrôle de leur rôle.

Par ailleurs, il semble que dans les mandats 3, 4 et 5, où l'approche de VOR adoptée est nettement plus orientée vers le contrôle ou encore où le volet contrôle a une certaine importance, les vérificateurs sont davantage préoccupés par l'utilisation des deniers publics. Par ailleurs, dans les mandats 1, 2 et 6, où l'approche de VOR adoptée est nettement plus orientée vers l'amélioration ou encore où le volet amélioration a une certaine importance, c'est plutôt la vulnérabilité de la clientèle visée ou leur propre inquiétude en tant que citoyen bénéficiaire de certains services qui habitaient les vérificateurs.

Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que les vérificateurs plus axés sur la dimension contrôle de leur rôle auront tendance à mettre l'utilisation des deniers publics au premier rang de leurs priorités lorsqu'ils entreprennent un mandat de VOR. Par ailleurs, les vérificateurs plus axés sur la dimension amélioration de leur rôle auront tendance à mettre la qualité des services au premier rang de leurs priorités.

Voici, en leurs mots, ce qu'en pensent certains répondants :

> Dans le secteur de la santé bien sûr, la particularité c'est qu'on touche des clientèles. La santé mentale, les organismes communautaires particulièrement, ça touchait des clientèles vulnérables. La santé mentale ce n'est pas une clientèle qui va se défendre, ce n'est pas une clientèle qui va revendiquer. Alors, c'était d'autant plus criant les problèmes qu'on pouvait avoir dans ce secteur-là, il y avait de l'argent qui devait être investi, on n'en investissait pas, il y avait toujours d'autres choix qui étaient faits. Alors, en fin de compte, il y avait des gens, au bout de la ligne, qui étaient touchés.
>
> Moi je me mets à la place du simple citoyen dans le fond, le gouvernement pour moi c'est le simple citoyen. Il veut savoir c'est où, qu'est-ce qu'on a à améliorer.
>
> Fondamentalement, ce que les contribuables veulent savoir : est-ce que le programme accomplit ce qu'il était supposé accomplir et est-il efficace ?
>
> Notre client ultime nous, c'est le contribuable, c'est sûr. On le protège. Il faut protéger l'intérêt de ceux qui paient les impôts, via le Parlement.
>
> Mais nous on détecte une lacune, on la rapporte. Donc on ne reconnaît pas le droit à l'erreur parce qu'il y a des contribuables qui ont dû verser des impôts additionnels parce que ce gestionnaire-là ou son groupe de gestionnaires ou l'entité, ont géré de telle façon.
>
> C'est ce qui préoccupe les gens. Je veux dire que lorsque vous allez à l'hôpital pour un *scan*, vous voulez être certain que le programme informatique qui s'y trouve a été vérifié et est fiable, parce que votre vie en dépend.
> [...] Lorsque vous recevez une transfusion sanguine, vous voulez être sûr que le sang n'est pas contaminé.

4.3.4 Souhait plus ou moins manifeste des parlementaires

Un quatrième facteur d'influence de l'approche de VOR, qui se dégage de notre interprétation des propos des vérificateurs, est la prise en compte par eux du souhait plus ou moins manifeste exprimé par les parlementaires. La perception largement répandue chez les vérificateurs est que les parlementaires ne veulent être informés que des mauvais coups de l'administration publique. Et pour ce faire, le Vérificateur général devient leur interlocuteur privilégié parce qu'il est un intervenant neutre, par conséquent indépendant, des organisations vérifiées. Cette perception fait en sorte que beaucoup de vérificateurs trouvent finalement légitime de ne rapporter que les déficiences qu'ils ont notées dans l'organisation vérifiée sans présenter un portrait d'ensemble de l'entité.

Cette perception des vérificateurs n'est pas fortuite si l'on se fie sur les propos d'un représentant des instances parlementaires interviewé qui, à la question de savoir ce qu'étaient les attentes des parlementaires à l'égard du Vérificateur général, nous a répondu ce qui suit :

> D'abord qu'il nous indique les failles dans l'administration, les problèmes qu'on peut généralement retrouver, de carences soit administratives, soit de politiques internes. Éventuellement, le Vérificateur général peut même nous mettre sur la piste de problèmes d'évaluation de programme. En bref, le Vérificateur général c'est celui qui vient, avec toute la crédibilité que son poste lui procure, parce qu'il n'est pas partisan, il est neutre, alors il vient indiquer les problèmes qu'on veut connaître dans l'administration courante.

Cette volonté plus ou moins manifeste des parlementaires est souvent considérée par les vérificateurs dans le mandat 3 et parfois considérée dans les mandats 1, 4, 5 et 6. Quant au mandat 2, elle n'a pas été mentionnée comme telle (voir tableau F.2, p. 483). Afin de mieux visualiser la relation existant entre la prise en compte de la volonté des parlementaires par les vérificateurs et l'approche de VOR adoptée, nous la présentons schématiquement au tableau 4.4.

Tableau 4.4
Prise en compte par les vérificateurs de la volonté des parlementaires

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Prise en compte de la volonté des parlementaires	P		S	P	P	P
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

P : Parfois considérée S : Souvent considérée
C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Comme le rôle d'agent de contrôle du vérificateur implique que ce dernier voit son rôle comme celui qui doit signaler au Parlement les points d'amélioration dans la gestion des organisations publiques et sans vouloir en faire une règle absolue, il est plausible d'avancer que plus le vérificateur accordera d'importance à la volonté des parlementaires, plus il aura tendance à privilégier la dimension contrôle de son rôle.

Il faut rappeler que dans les mandats 1, 3, 4, 5 et 6, la dimension contrôle était toujours présente, bien qu'à des degrés divers. L'influence que la volonté des parlementaires peut exercer pourrait être de mousser en quelque sorte la dimension contrôle du rôle des vérificateurs. C'est ce qui expliquerait qu'elle se retrouve dans les cinq mandats mentionnés plus haut. Par contre, on ne peut dire que nos données de recherche à cet égard soient aussi concluantes que pour les trois facteurs d'influence dégagés précédemment.

Nous avons recensé les propos d'un certain nombre de répondants qui traduisent bien la compréhension qu'ils ont de la volonté des parlementaires :

> Et un mandat d'optimisation des ressources, dépendant de l'objectif que vous vous donnez, peut avoir des façons de faire très différentes. C'est bien évident que si vous avez comme préoccupation de répondre à un besoin du ministère, bien vous

allez être porté à faire un mandat d'optimisation des ressources pour couvrir l'ensemble des activités importantes de l'organisation pour donner un niveau d'assurance aux gestionnaires. Les parlementaires, ce n'est pas ça qu'ils veulent. Les parlementaires, ils nous l'ont dit d'ailleurs, de façon très concrète, en commission parlementaire. Ils nous ont dit un moment donné : Écoutez, nous là, on ne cherche pas à avoir de l'assurance. On vous a donné un mandat pour que vous nous disiez ce qui ne va pas dans les organisations.

Puis on avait des demandes aussi d'un comité parlementaire dans ce sens-là, alors c'était suffisant pour dire on va aller mettre notre nez là-dedans.

On sait que le Vérificateur général se rapporte au Parlement, aux parlementaires, donc, on cherche les sujets qui peuvent être utiles pour les parlementaires. Des sujets aussi, où on toucherait dans le fond, des éléments peut-être plus à risque ou plus gros ou à impact important, et pour le gouvernement, et pour les parlementaires.

Ce que je veux dire, c'est que si vous écrivez cinq pages pour dire, nous avons examiné cela et c'était correct, alors très bien. Mais est-ce que le Parlement est intéressé à cela ? Si c'est correct, pourquoi le dire ? La plupart du temps, nous essayons de porter des choses à l'attention du Parlement afin qu'ils puissent en prendre connaissance et les régler. Habituellement, ce que le ministère dit au Parlement c'est : "Nous faisons une bonne job". Alors, ils le savent. Donc ce que nous faisons c'est de leur fournir une opinion indépendante sur ce qui se passe et si nous n'avons que des bonnes choses à dire et que rien ne doit être fait, quelle en est l'utilité ?

4.3.5 Suite donnée aux recommandations de mandats précédents

La suite donnée aux recommandations de mandats précédents est un cinquième facteur d'influence de l'approche de VOR qui se dégage de notre interprétation des propos des vérificateurs. Il a parfois été considéré dans les mandats 2 et 3 (voir tableau F.2, p. 483). Par exemple, un répondant, faisant référence à l'approche de VOR adoptée dans le présent mandat, qui était axée sur l'amélioration, la qualifiait de stratégie de "persuasion en douceur".

Mais si, lors du suivi, le vérificateur constate que l'entité n'a pas donné suite aux recommandations formulées, il effectue alors un virage à 180° et adopte une approche de VOR totalement axée sur le contrôle. C'est donc dire que le fait que l'entité n'ait pas, sans raison valable, donné suite aux recommandations des vérificateurs peut amener un durcissement de la position des vérificateurs, le bénéfice du doute n'étant plus dès lors laissé à l'organisation vérifiée.

Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, dans ces circonstances, le vérificateur pourra avoir tendance à mettre son chapeau d'agent de contrôle et à mettre de côté son chapeau d'agent d'amélioration le cas échéant.

C'est en ces termes qu'un répondant explique ce virage :

> [...] mais la prochaine fois que nous irions, une fois que nous saurions où se trouvent les squelettes, dans cette vérification, nous serions impitoyables. Et dans celle-ci, une fois que nous aurions toute l'information, s'ils n'ont toujours pas réglé les choses, mon approche en vérification généralement, et c'est ma philosophie personnelle, la première fois que vous y allez, vous leur donnez une chance, vous leur donnez deux ans et s'ils ne les ont pas réglées, si je devais aller faire le suivi de cette vérification, cette fois, je prendrais l'approche du deux par quatre. Et s'ils ne les avaient pas réglées, je leur taperais sur la tête, je serais sans pitié, je les embarrasserais au maximum. Et s'ils n'avaient pas fait leur travail, vous savez, ce serait un sombre portrait. Ce serait désolant s'il n'y avait eu aucun progrès.

4.3.6 Sentiment d'empathie des vérificateurs à l'égard des vérifiés

L'empathie que les vérificateurs peuvent ressentir à l'égard des vérifiés est le sixième facteur d'influence de l'approche de VOR qui se dégage de notre interprétation des propos des vérificateurs. Ce sentiment était parfois présent dans les mandats 1, 2 et 6 (voir tableau F.2, p. 483).

Ici, le vérificateur est plus sensible à la difficulté des défis que les vérifiés doivent relever quotidiennement et encore plus particulièrement dans les périodes de crise. Cette empathie se développe particulièrement chez les vérificateurs qui sont eux-mêmes ou ont été en position de gestion mais elle ne leur est pas exclusivement réservée. Nous avons reproduit schématiquement au tableau 4.5 la relation existant entre ce sentiment d'empathie éprouvé par le vérificateur et l'approche de VOR adoptée.

Cette empathie que les vérificateurs peuvent éprouver pour les vérifiés est plus susceptible de mousser leur rôle d'agent de changement et d'amélioration que celui d'agent de contrôle. C'est du moins ce qui ressort de nos données de recherche.

Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, plus l'organisation vérifiée prend de l'importance dans le schème de pensée des vérificateurs, plus la dimension amélioration de leur rôle sera celle privilégiée par eux.

Tableau 4.5
Sentiment d'empathie éprouvé par le vérificateur

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Sentiment d'empathie éprouvé par le vérificateur	P	S				P
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

P : Parfois présent S : Souvent présent
C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Pour illustrer comment se manifeste cette empathie, nous rapportons les propos d'un répondant en particulier :

> Mais vous pouvez imaginer, dans un ministère ou au gouvernement, où le moral des gens est descendu très bas. Je ne sais pas comment c'est maintenant, peut-être ça s'est amélioré, les gens ont commencé à avoir des augmentations de salaire. Mais vous êtes passé au travers des coupures, vous avez vu des amis et des collègues devoir quitter, votre charge de travail s'est alourdie, et la même chose se produit dans le secteur privé. Mais c'est cette publicité additionnelle qui, je pense, frappe dur sur les ministères. Et parfois, particulièrement si vous allez plus haut dans la hiérarchie, alors qu'ils doivent se battre avec vous, si on peut dire, débattre quelque chose. Quelquefois, c'est moins sur le contenu et la substance de ce que vous dites. Ils pensent à ce qui les attend, même si les vérificateurs ont raison, je devrai en répondre, je pourrais avoir à discuter avec mon ministre sur les questions éventuellement posées par les parlementaires. Aussi, c'est très, très...ça peut être très, très difficile et, vous savez, je pense que, généralement, la plupart des fonctionnaires essaient de faire une bonne job. Et ils ont très peu de reconnaissance pour ça. Ainsi, vous voilà à critiquer quelqu'un qui a travaillé quinze heures par jour, six jours par semaine, pendant deux ans et demi. Ça doit être drôlement démoralisant. La réaction négative est donc naturelle considérant cela.

4.3.7 Impact des constats formulés par les vérificateurs

L'impact des constats formulés par les vérificateurs est le dernier facteur d'influence de l'approche de VOR qui se dégage de notre interprétation des propos des vérificateurs. L'impact auquel les vérificateurs font généralement allusion est celui pour les parlementaires ou pour la population en général et ce sont autant des considérations sociales que financières qui sont alors en cause. Il a été souvent considéré dans le mandat 4 et parfois considéré dans les mandats 3 et 6 (voir tableau F.2, p. 483).

Lorsque les vérificateurs accordent une attention particulière à l'impact des constats, il est fort probable que la dimension contrôle de leur rôle sera davantage interpellée, parce qu'ils s'attacheront dès lors à formuler des constats qui auront un retentissement chez les parlementaires ou dans les médias d'information. C'est à une quête de

visibilité, qui peut même parfois se transformer en une recherche du sensationnalisme, que les vérificateurs se livrent alors. L'organisation vérifiée occupe dès lors une place nettement moins prépondérante dans le schème de pensée des vérificateurs. La relation entre cette préoccupation des vérificateurs concernant l'impact des constats formulés et l'approche de VOR adoptée est exprimée schématiquement au tableau 4.6.

Cela semble se confirmer dans nos données de recherche alors que le mandat 4 était celui où le rôle contrôle était nettement prépondérant et l'organisation vérifiée pratiquement absente dans le schème de pensée des vérificateurs. Quant aux mandats 3 et 6, la dimension contrôle se manifestait à des degrés moindres mais elle était néanmoins présente.

Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, si le vérificateur est en quête de visibilité lorsqu'il entreprend un mandat de VOR, son rôle d'agent de contrôle risque d'être davantage interpellé. Cela confirme encore une fois que moins l'organisation vérifiée est présente dans le schème de pensée des vérificateurs, plus la dimension contrôle de leur rôle est susceptible de prendre le dessus.

Tableau 4.6
Impact des constats formulés

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Impact des constats formulés			P	S		P
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

P : Parfois considéré **S : Souvent considéré**
C : Contrôle **A : Amélioration**
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Les propos ci-après traduisent bien, selon nous, de quelle façon l'impact des constats est pris en compte par le vérificateur :

> C'est sûr que l'argent c'est important. Mais moi, je dirais, en fait, ce que je privilégie peut-être, c'est l'impact sur les parlementaires. C'est à dire, je suis un parlementaire, élu par le peuple, je surveille ce gouvernement, c'est ma job de surveiller ce gouvernement-là, je le contrôle, je le surveille, j'ai le droit de l'interroger, de le faire venir en commission parlementaire, vérificateur, aide-moi donc à trouver des bonnes questions, à trouver des bons enjeux. Alors, si ce n'est pas des enjeux qui peuvent allumer un parlementaire, oublions ça, c'est pas dans son rôle de surveillant, de contrôleur. Si ça ne peut pas servir à ça, ce n'est pas utile. Sortons ça de là, ça ne fait pas partie du mandat. Par contre, si ça peut amener à mieux gérer les fonds publics, bien là, à ce moment-là, c'est sûrement important.

Sur ce, nous terminons les facteurs qui ont pu influencer l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. Nous avons reproduit à la figure 4.1 (p. 217) les relations qui existent entre chacun des facteurs identifiés et l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. Notre recherche s'est avérée fructueuse en découvertes puisque, lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous n'avions identifié qu'un seul facteur d'influence sur sept, soit la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification.

Mais nous n'avons pas complètement terminé notre réponse à la question de recherche numéro 4 que nous avons présentée en introduction et à laquelle la présente section était censée apporter la réponse. En effet, dans la section qui suit, nous nous sommes penchée sur les éléments de contexte pris en compte par les vérificateurs lorsque le PIS est enclenché. Une fois ces éléments positionnés dans le PIS, nous pourrons clore notre analyse relative à la question de recherche numéro 4.

4.4 Éléments de contexte de la tentative d'influence

Notre interprétation des propos des vérificateurs nous a amenée à identifier un ensemble de conditions, qui ne sont pas des conditions causales, mais plutôt des conditions

se rapportant au contexte qui viennent influencer non pas l'approche de VOR adoptée mais plutôt la tentative d'influence des vérificateurs elle-même. Nous les retrouvons sous l'étiquette "Contexte" dans notre "Modèle de VOR en tant que PIS" tel que présenté à la figure 4.1 (p. 217).

En fait, ces conditions interviennent plus tard dans le processus que ce que nous avions anticipé. En effet, avant d'entreprendre notre recherche, nous envisagions que ces éléments de contexte seraient pris en compte par les vérificateurs lorsqu'ils décideraient de l'approche de VOR adoptée. Mais ce n'est pas ce qui ressort de nos données de recherche. En effet, quelques-uns de ces éléments de contexte sont pris en compte par les vérificateurs, et cela, à des degrés divers, mais au moment où la tentative d'influence s'enclenche, c'est-à-dire lors de l'anticipation du mandat de VOR, ou lors du déroulement dudit mandat, ou lors de la formulation des constats et des recommandations ou lors du suivi. Le détail de l'information par mandat apparaît au tableau F.3 (p. 484).

Les tentatives d'influence des vérificateurs enclenchées auprès des vérifiés dans le cadre du PIS que constitue la VOR prennent place dans un contexte particulier. Il y a donc des éléments de contexte qui vont colorer les tentatives d'influence des vérificateurs. Les cinq éléments de contexte, qui se dégagent de notre interprétation des propos des vérificateurs, sont les suivants :

- contexte, visibilité, sensibilité de l'organisation vérifiée ;
- culture, structure, nature des opérations de l'organisation vérifiée ;
- importance monétaire de l'objet vérifié ;
- niveau d'engagement des vérifiés ;
- contexte de l'administration publique.

Ces éléments de contexte habitent les vérificateurs, avec une intensité qui varie, à différents stades de la tentative d'influence. C'est pourquoi nous plaçons ces éléments de contexte en périphérie du PIS, tel qu'on peut le constater à la figure 4.1 (p. 217) .

Nous avons aussi traduit dans la figure 4.1 jusqu'à quel point les vérificateurs prennent en compte, de façon systématique ou non, chacun de ces éléments de contexte.

Notre interprétation des propos des vérificateurs nous a permis d'identifier formellement lesdits facteurs de contexte et de voir si les vérificateurs les prenaient en compte de façon systématique ou non. Par contre, nous n'avons pu dégager des propos des vérificateurs en quoi la prise en compte de ces éléments de contexte affectait dans le détail les stratégies des vérificateurs auprès des vérifiés. Toutefois, on peut déceler, à travers les propos des vérificateurs, que ces éléments de contexte auront parfois l'heur de faciliter, parfois l'heur de contraindre leur travail de vérification, qu'ils en tiendront compte dans leur évaluation des faits soumis par l'organisation vérifiée et qu'ils sont conscients que leur crédibilité aux yeux des vérifiés repose largement sur leur connaissance du contexte de l'organisation vérifiée.

Lorsque les vérificateurs mentionnent le contexte de l'organisation vérifiée, ils réfèrent au climat d'affrontement et de crise qui y sévissait, aux luttes de pouvoir qui avaient cours entre les différents intervenants, aux coupures budgétaires ou aux réallocations budgétaires qui étaient imminentes, aux mouvements de personnel qui pouvaient même parfois nuire à la bonne marche du mandat de VOR, à la très grande sensibilité et visibilité de l'organisation vérifiée, à la haute visibilité de sa clientèle, à l'ampleur des défis auxquels l'organisation était confrontée et aux problèmes dont les solutions se faisaient attendre.

Au tableau F.3 (p. 484), on peut constater que le contexte de l'organisation vérifiée a été très souvent considéré dans les mandats 1, 2, 3 et 5, et parfois considéré dans les mandats 4 et 6. C'est donc dire qu'il s'agit là d'un élément qui occupe une place privilégiée dans l'esprit de beaucoup de vérificateurs lorsqu'ils tentent d'influencer les vérifiés.

Quand il est question de culture des organisations vérifiées, les vérificateurs font surtout allusion au choc des cultures qui se produit régulièrement lorsqu'ils entrent en contact avec les vérifiés. En effet, étant donné la variété des domaines d'intervention, les vérificateurs peuvent avoir à interagir avec des vérifiés qui sont des scientifiques, des médecins, des avocats, des sociologues, des ingénieurs, etc., et à chaque fois ils doivent bâtir leur crédibilité auprès de ces professionnels parfois un peu sceptiques concernant la capacité des vérificateurs de bien saisir toute la complexité des situations auxquelles ils sont confrontés quotidiennement. Les vérificateurs ont parfois fait face à un mur de préjugés infranchissable à cet égard dans leurs relations avec les vérifiés, ce qui a rendu leur tâche d'autant plus difficile.

La taille de l'organisation est aussi un élément considéré par les vérificateurs, les organisations de petite taille étant généralement plus sensibles à la présence de vérificateurs en leur sein. Le degré d'autonomie d'une organisation est un autre élément pris en compte. Par exemple, si l'organisation vérifiée est une régie régionale ou si elle est une unité centrale comme un ministère, ou encore s'il s'agit d'une organisation bien spécifique ayant son propre conseil d'administration, cela peut changer complètement la dynamique entre les vérificateurs et les vérifiés. Un répondant nous exprime en ces termes le changement qui s'opère :

> Alors, vous voyez que la dynamique change complètement. Et là, pour nous ce qui est important, parce que lorsqu'on parle d'information probante, c'est de bien s'assurer que notre information probante est bien équilibrée. Parce que, bon, ces gens-là souvent dans les réseaux disent : on a un manque de ressources et c'est ce qui fait qu'on n'est pas capable d'atteindre nos objectifs. Puis, lorsque vous arrivez au niveau central, ces gens-là vous disent : oui, on a les ressources pour rencontrer nos objectifs, mais ces gens-là ne sont pas performants. Alors là vous voyez que la dynamique est complètement différente et pour nous c'est dangereux ça. Alors, c'est pour ça que, quand vous arrivez dans des organisations comme ça, vous arrivez au niveau des régions, dans les unités opérationnelles, on a une écoute beaucoup plus importante, ils sont beaucoup plus collaborateurs à nous divulguer leur problématique qui est due non pas à eux autres, mais à une unité

> centrale qui ne leur donne pas le soutien, l'appui, autant au niveau de la formation, autant au niveau des ressources. Alors vous voyez que la dynamique est très différente. Dans un contexte comme ça, quand on est arrivé au niveau des réseaux, les gens ont été très ouverts, ils nous ont regardés : on n'a pas de couches, on n'a pas ci, on est obligé de traiter les malades comme ça, regardez, ça n'a pas de bon sens. Alors, mais par contre, c'est là qu'il faut que nos gens aient de l'expérience pour équilibrer ça, pour ne pas non plus tomber dans le piège, entre guillemets là, mais la vision de ces gens-là, au niveau des régions je dis bien, elle n'est pas la vision globale que doivent avoir souvent les unités centrales dans leur orientation.

Tantôt, c'est une vision d'organisation sclérosée ayant un urgent besoin de renouveau, habituée de fonctionner derrière des portes closes, avec des traditions bien établies, qui ressortait des propos des vérificateurs. Tantôt, c'est une organisation sur la voie d'un changement majeur qui était celui de passer à une obligation de moyens à une obligation de résultats. Tantôt, deux philosophies s'affrontaient dans l'organisation vérifiée du fait qu'un programme avait été transféré d'un ministère à un autre et le groupe de gestionnaires et de professionnels avait suivi ou encore parce qu'il existait des factions avec des points de vue opposés dans l'organisation vérifiée.

Cet élément de contexte "culture, structure, nature des opérations de l'organisation vérifiée" a été très souvent considéré dans les mandats 1 et 2, souvent considéré dans le mandat 5, et parfois considéré dans les mandats 3, 4 et 6 (voir tableau F.3, p. 484). Cela vient confirmer encore une fois que les vérificateurs sont généralement très sensibles à la nécessité de bien saisir la réalité de l'organisation vérifiée pour être en mesure d'effectuer une vérification de qualité qui sera crédible auprès des vérifiés.

Le niveau d'engagement des vérifiés est un autre élément pris en compte par les vérificateurs. Les propos de ce répondant traduisent bien la perception que certains vérificateurs ont du niveau d'engagement des vérifiés dans leur travail :

> Le milieu ne se penche pas beaucoup là-dessus, ils font bien leur possible, ils font des miracles et c'est toutes des personnes bien bien impliquées dans leur travail. C'est des missionnaires qui ne prennent peut-être pas le recul nécessaire. Ils sont

pris dans le quotidien. Oups, il y a un malade, il faut qu'ils le placent, il faut qu'ils le soignent. Donc ce recul-là, il n'y a personne qui donnait ça.

Certains vérificateurs nous mentionnent que certains vérifiés, ayant tellement à cœur la qualité des services, leur offraient une collaboration au-delà de leurs espérances parce que les vérifiés avaient confiance que les vérificateurs pourraient éventuellement les aider à faire avancer leurs dossiers. La perception que les vérificateurs avaient est que la plupart des gens avec qui ils font affaire sont des gens très dévoués et qui font tout leur possible pour faire un travail de bonne qualité.

Un vérificateur donnait un son de cloche différent à l'égard des vérifiés alors qu'il mentionnait que l'une des causes justement expliquant que les problèmes n'avaient pas été réglés était le peu d'engagement démontré par les vérifiés qui se traduisait par un manque d'intérêt à vouloir solutionner les problèmes de façon définitive.

Le niveau d'engagement des vérifiés est toutefois considéré par une minorité de vérificateurs. Il a été souvent considéré dans le mandat 2 et parfois considéré dans les mandats 1 et 6 (voir tableau F.3, p. 484). On ne peut donc dire qu'il s'agit là d'un élément que les vérificateurs ont systématiquement tendance à considérer lorsqu'ils tentent d'influencer les vérifiés.

L'importance monétaire de l'objet vérifié compte beaucoup pour certains vérificateurs. L'importance des sommes en cause, compte tenu qu'il s'agit de l'argent des contribuables, devient une raison pour faire un mandat de vérification même si le programme est terminé. Les vérificateurs espèrent alors que le mandat aura une valeur d'exemplarité pour les autres programmes du ministère. Parfois, les vérificateurs font le jugement que les vérifiés passent à côté d'économies ou que le fait de mal gérer les sommes en cause fait en sorte que les réallocations budgétaires ne sont pas possibles et qu'au bout de la ligne, les citoyens en souffrent.

Un vérificateur dit croire beaucoup en une VOR orientée vers la mesure de l'efficacité des programmes étant donné l'importance des sommes en cause. Le choix d'un mandat peut être fait sur la seule base de ce critère, mais il ne s'agit pas là d'un critère exclusif. Si la santé ou la sécurité des citoyens pouvait être menacée, sans qu'il soit question de sommes d'argent importantes, ce serait une raison suffisante pour que le vérificateur mette son nez dans un dossier comme celui-là.

L'importance monétaire de l'objet vérifié a été très souvent considérée dans le mandat 4, souvent considérée dans le mandat 5, et parfois considérée dans les mandats 1, 3 et 6 (voir tableau F.3, p. 484). Il s'agit donc là d'un élément qui est relativement présent dans l'esprit des vérificateurs lorsqu'ils effectuent une VOR. Cela n'est sans doute pas fortuit compte tenu du bagage académique comptable d'un grand nombre de vérificateurs (32 vérificateurs sur 38) et du fait que la vérification d'états financiers a longtemps occupé tout l'espace de vérification. Ce n'est probablement pas une simple coïncidence non plus que ce soient dans les deux mandats (4 et 5), pour lesquels la dimension contrôle était très présente dans l'approche de VOR adoptée, que l'importance monétaire de l'objet vérifié ait été considérée par un plus grand nombre de vérificateurs.

Nous terminons avec le contexte de l'administration publique. Les vérificateurs font référence aux compressions budgétaires qui ont frappé sévèrement les organisations vérifiées au cours des dernières années. Un vérificateur se dit préoccupé par le fait que peut-être on a trop coupé : les contrôles en souffrent et les résultats escomptés ne sont pas toujours atteints.

On peut dire que le contexte de l'administration publique préoccupe un certain nombre de vérificateurs lorsqu'ils interagissent avec les vérifiés. Les vérificateurs l'ont très souvent considéré dans le mandat 2, souvent considéré dans le mandat 6, et parfois considéré dans les mandats 3 et 5 (voir tableau F.3, p. 484). Sans être une préoccupation de première importance, il reste que les vérificateurs sont loin d'être insensibles aux défis

énormes que doivent relever les organisations qu'ils vérifient. Même s'ils jugent ces mesures comme étant objectivement nécessaires, il n'en demeure pas moins qu'ils se montrent inquiets pour la suite des choses dans les organisations vérifiées.

Jusqu'à présent, nous avons dirigé notre attention sur les vérificateurs exclusivement. Cela était naturel puisque nous voulions connaître l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs, les facteurs d'influence de cette approche de VOR ainsi adoptée de même que les éléments de contexte pris en compte par eux. Nous pénétrons maintenant l'univers des relations entre les vérificateurs et les vérifiés. C'est donc les tentatives d'influence des vérificateurs et les réactions des vérifiés à ces tentatives d'influence de même que les perceptions de part et d'autre qui recevront toute notre attention.

4.5 Établissement du PIS que constitue la VOR

C'est à la question de recherche numéro 1 que nous tenterons d'apporter une réponse dans cette section. Elle est formulée comme suit :

- *Comment s'établit le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*

Le détail de l'information par mandat apparaît aux tableaux F.4 à F.18 (p. 485-500) introduits au chapitre III. En référence à la figure 4.1 (p. 217), où notre "Modèle de VOR en tant que PIS" est reproduit, nous dirigerons maintenant notre attention vers les actions/interactions et stratégies ayant lieu au niveau des vérificateurs et des vérifiés en réponse au phénomène étudié qui est celui de la VOR.

En ayant à l'esprit que les stratégies, selon Strauss et Corbin (1990, p. 105), nous disent qu'une personne fait ou dit quelque chose en réponse à un phénomène, nous nous pencherons d'abord sur les actions/interactions et stratégies ayant cours alors que les éléments déclencheurs du PIS sont mis en branle, soit lors de l'anticipation du mandat de VOR, du déroulement dudit mandat, de la formulation des constats et des recommandations, et lors du suivi. Ce seront ensuite les actions/interactions et stratégies ayant cours

lors du PIS comme tel sur lesquelles nous nous pencherons. Nous nous attarderons spécialement à ce que les vérificateurs et les vérifiés nous ont dit de leurs perceptions mutuelles alors que le PIS que constitue la VOR avait cours.

4.5.1 Anticipation du mandat de VOR

La tentative d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés fait ses premiers pas à travers l'anticipation du mandat de VOR. Alors que les vérificateurs préparent leur intervention dans l'organisation vérifiée, les vérifiés eux réagissent à l'annonce de la tenue du mandat de VOR. Quant à l'effet de prévention exercé par la VOR sur les vérifiés, les vérificateurs et les vérifiés ont chacun leur point de vue là-dessus.

Nous commençons par présenter les préoccupations propres aux vérificateurs et aux vérifiés séparément et puis nous nous penchons sur les préoccupations communes aux deux catégories de répondants. C'est au tableau F.4 (p. 485-486) qu'apparaît le détail de l'information par mandat.

4.5.1.1 Préoccupations des vérificateurs

D'abord le défi représenté par le mandat de VOR pour les vérificateurs était important en général pour les mandats 1, 2, 3, 4 et 6 alors qu'il n'y avait pas consensus pour le mandat 5. C'était parfois la nouveauté des enjeux qui représentait un défi pour les vérificateurs, par exemple, le fait de se rapprocher du service à la clientèle plutôt que d'en rester au niveau administratif seulement. Tantôt c'était le manque d'expérience en pratique de VOR, tantôt c'était la complexité de l'objet vérifié ou son importance monétaire, tantôt c'était la nouveauté de l'approche de VOR adoptée, tantôt c'était l'instabilité qui prévalait au niveau des organisations publiques en général au moment du mandat de VOR, tantôt c'était de soulever l'intérêt des parlementaires pour un programme pratiquement terminé, tantôt c'était l'inconnu auquel sont confrontés les vérificateurs à chaque

fois qu'ils enclenchent un mandat de VOR, tantôt c'était de trouver des constats d'importance alors que l'ampleur du programme ne commandait pas des constats de l'ampleur requise, tantôt c'était les échéances très courtes que le vérificateur se devait de respecter, tantôt c'était de traduire le plus exactement possible dans le rapport la réalité de l'organisation vérifiée.

Tous ces éléments ont contribué, à différents égards, à faire dire à l'un ou l'autre vérificateur interviewé que le défi représenté par ce mandat de VOR était important. C'est donc dire que les vérificateurs sont très loin de considérer la pratique de la VOR d'une façon blasée et qu'ils sont très conscients que si la crédibilité est une chose qui se gagne difficilement auprès des vérifiés, un simple faux pas pourrait facilement la leur faire perdre. Pour remédier à cette insécurité, qui habite généralement les vérificateurs qui entreprennent un mandat de VOR, ils prendront certaines mesures.

D'abord, tel qu'exigé par les normes professionnelles relatives aux missions de VOR, ils s'assureront que l'expertise des membres de l'équipe de vérification est suffisante pour effectuer le mandat de VOR et ils n'hésiteront pas à avoir recours à des spécialistes externes si cela n'était pas le cas. Dans chacun des six mandats examinés, les vérificateurs ont généralement eu recours à des conseillers externes. Par ailleurs, les vérificateurs s'adonneront à de nombreuses lectures ou entrevues dans le but de parfaire leur connaissance et leur compréhension du fonctionnement de l'organisation vérifiée. Pour s'assurer de bien cibler les organisations à vérifier et les problèmes d'importance dans ces organisations, ils puiseront à même plusieurs sources d'information qui peuvent être les médias, les membres de l'organisation vérifiée, leurs propres expériences passées avec cette organisation ou d'autres, les études internes faites par l'organisation vérifiée, les intervenants externes, les plaintes ou délations, d'autres organisations semblables et parfois, simplement leur gros bon sens (voir tableau F.4, p. 485-486).

Voici comment les répondants expriment l'ampleur des défis auxquels ils sont confrontés :

> [...] Donc, on s'approchait de la clientèle, on s'approchait de la finalité, du pourquoi est-ce que les argents sont mis en place en fin de compte. Les argents sont mis en place pour desservir une clientèle, pour atteindre des objectifs par rapport à une clientèle. Alors, c'était une vérification aussi où on avait à comprendre un secteur donné, des problèmes physiques, un problème de santé vécu par des clientèles, on avait à rencontrer des spécialistes dans un domaine donné, on avait à comprendre les enjeux, alors c'était la première fois qu'on allait aussi loin dans le domaine, je pourrais dire, médical et de gestion.
>
> [...] C'est un défi nouveau et important et puis je pense qu'il y avait des enjeux importants, il y avait une clientèle au bout de la ligne qui était prise en otage un peu dans tout ça et puis il y avait des gestionnaires aussi qui avaient des problèmes très difficiles. Ils faisaient face à des situations difficiles, c'était complexe le contexte, il y avait plusieurs problèmes qu'ils vivaient, il y avait une situation particulière, ce n'était pas rose là ce qui se vivait dans ce secteur-là. Ce n'était pas rose pour les gestionnaires, ce n'était pas rose pour la clientèle et puis ce n'était pas un sujet facile en fin de compte. Mais l'ampleur des problèmes, alors c'était d'illustrer le problème qui était vécu dans ce secteur-là.
>
> Le seul défi dont je me rappelle c'était de faire en sorte que notre rapport soit balancé, que nous exposions les choses tel que c'était. Je pense que nous avons cette obligation. J'ai eu aussi quelques problèmes avec les échéances.
>
> Je ne ferais jamais une vérification de ce genre de nouveau. Jamais, jamais de toute ma vie !
>
> Le défi, c'était qu'il était difficile de bien cibler notre vérification, c'était une nouvelle approche. Le succès ou l'échec de chacun des projets n'était pas aussi facile à identifier que ça l'était dans les autres vérifications et nous couvrions un éventail très large de sujets.

4.5.1.2 Préoccupations des vérifiés

Pour les vérifiés du mandat 1, il s'agissait de la première fois qu'ils vivaient l'expérience d'un mandat de VOR pour un bon nombre d'entre eux, alors que pour les mandats

4 et 6, c'était plutôt partagé, et les mandats 2, 3 et 5, plusieurs d'entre eux en avaient déjà fait l'expérience (voir tableau F.4, p. 485-486).

Toujours en regardant le tableau F.4, on peut voir que la réaction des vérifiés à l'annonce de la tenue d'un mandat de VOR est parfois positive, parfois négative, et elle oscille aussi entre l'anxiété et la totale indifférence. La réaction positive ressort particulièrement dans les mandats 1 et 4 (dans ce dernier mandat, l'anxiété était toutefois souvent présente également) et, dans une moindre mesure, dans le mandat 2. L'indifférence est une réaction assez répandue suivie de près par l'anxiété.

Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, les vérifiés ne réagissent pas toujours négativement à l'annonce de la tenue d'un mandat de VOR. Quant à l'anxiété, cette réaction est finalement peu surprenante. Les vérifiés qui se sont dits indifférents affirmaient bien souvent que la VOR s'inscrivait dans la normalité des choses ou que c'était un contrôle de la qualité comme un autre.

Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut noter la tendance selon laquelle moins les vérifiés sont familiers avec la VOR, plus ils sont enclins à réagir positivement à l'annonce de la tenue de mandats de VOR. Cette tendance se confirme chez 100 % des répondants des mandats 1, 2 et 3 qui en étaient à leur premier contact avec la VOR et qui ont exprimé leur réaction à l'annonce de la tenue du mandat de VOR. Par contre, dans le mandat 6, la tendance ne s'est pas maintenue, la réaction des vérifiés pour qui il s'agissait de la première expérience de VOR en a été plutôt une d'indifférence ou d'anxiété.

Voyons maintenant comment ces réactions se sont traduites dans les propos des vérifiés :

> [...] Même si ça n'arrive pas souvent, c'est comme si ça rentrait dans une routine, quelque chose que tu fais, ça se fait un moment donné puis il faut bien le faire,

dans la normalité des choses. Moi en tout cas ce que j'ai perçu au niveau de la direction, c'est vous collaborez, il en sortira ce qu'il y aura à en sortir.

L'annonce de la vérification c'est toujours de dire : Ah! Ils viennent chercher les mauvais côtés pour mettre en évidence nos mauvais côtés. Donc c'est tout le temps comme ça qu'on l'accueille parce que c'est ça qu'ils font. Donc on se dit : Ils s'en viennent, c'est sûr qu'ils vont partir en trouvant quelque chose. C'est quoi qu'ils vont trouver ? Quelque chose de bien gros ou quelque chose de bien petit? Va-t-on être capable de passer au travers ou pas ? Donc, à toutes les annonces de vérification que ce soit le vérificateur interne, le Contrôleur des finances, le Vérificateur général ou encore le Protecteur du citoyen, bien c'est tout le temps la même chose. Ils viennent pour trouver quelque chose puis mettre en évidence juste les choses pas correctes. Donc c'est tannant. Donc c'est toujours avec une grande appréhension qu'on voit ça. Sauf qu'on se dit bon bien à force de travailler fort ils n'en trouveront plus. Mais non ils en trouvent tout le temps !

Pour moi ce n'est pas un événement comme un autre, ce n'est pas un événement comme un autre, pour moi c'est une occasion et une opportunité qui m'est donnée de rencontrer quelqu'un qui va me permettre de pousser plus loin la vérification, de vérifier, de voir. Je trouve qu'un mandat de vérification ça nous interpelle dans nos activités, ça nous interpelle dans nos décisions, ça nous interpelle dans nos priorisations.

[...] Un vérificateur pour moi c'est une forme de grand patron qui vient voir si tout est correct, si tout est conforme, et je tente moi de me servir de la vérification pour aller plus loin. C'est une occasion d'interpeller soit des équipes, soit des programmes.

Bien la première réaction c'est à peu près de dire : il me semble qu'on a bien d'autres choses à faire, je vais être encore pris pour perdre du temps à expliquer ce qui me semble l'ABC etc. etc. Bon une fois cette première réaction-là passée, je pense que c'était nécessaire de le faire. On était, à mon avis, passablement à l'aise avec cet exercice-là parce que quelques années auparavant, on avait fait un peu une certaine réflexion sur le passé puis sur le futur dans le rapport qui avait été fait à la demande du Conseil du Trésor en 1993. Donc, on reprenait un peu ces choses-là mais finalement on a accepté agréablement de se faire déranger par ces personnes-là pendant quelques mois.

4.5.1.3 Préoccupations communes aux vérificateurs et aux vérifiés

Nous nous sommes particulièrement attardée à l'effet de prévention exercé par la VOR sur les vérifiés, et cela, tant du point de vue des vérificateurs que de celui des vérifiés. Trois éléments de prévention ont été particulièrement examinés. Il s'agit de :

- la publicité entourant la publication des rapports du Vérificateur général ;
- la visite éventuelle des vérificateurs dans l'organisation vérifiée ;
- et l'audition en commission parlementaire des rapports du Vérificateur général lors de laquelle les vérifiés doivent répondre aux questions des parlementaires.

La publicité entourant la publication du rapport est un argument de poids auprès des vérifiés particulièrement pour les vérificateurs des mandats 4, 5 et 6 et, dans une moindre mesure, pour les vérificateurs des mandats 2 et 3, et plus rarement pour les vérificateurs du mandat 1 (voir tableau F.4, p. 485-486). Ce qui ressort particulièrement des propos des vérificateurs, c'est que la publicité est nécessairement perçue négativement par les vérifiés parce qu'elle les met sur la sellette lorsque les vérificateurs rapportent des lacunes importantes. Voici ce qu'en pense ce vérificateur :

> Nous sommes craints. Nous sommes craints parce que nos rapports sont rendus publics. Un gestionnaire peut se faire déculotter sur la place publique de cette façon-là. Il le sait. Il ne faut pas en abuser. Il faut être honnête, puis c'est vraiment majeur. Moi personnellement je considère qu'on a un pouvoir, on a beau dire qu'on a seulement un pouvoir de recommandation, mais c'est très fort. Parce que suite à notre vérification, il y a des gens qui perdent leur fonction, il y a des présidents qui sautent, il y a des vice-présidents qui sautent. Puis là nous on n'a pas recommandé de faire sauter le vice-président là, mais c'est l'impact. C'est majeur. Nous sommes craints. Le Vérificateur général a un pouvoir épouvantable.

La position des vérifiés contraste toutefois avec celle des vérificateurs à au moins un égard. Bien que la vision négative soit très présente, un certain nombre de vérifiés perçoivent la publicité comme étant tout à fait positive, et cela, indépendamment de la position qu'ils occupent dans l'organisation vérifiée. Au tableau F.4, on peut noter que

les vérifiés ont une vision parfois positive de la publicité dans les mandats 1, 2, 3, 5 et 6. Il s'agit donc là d'un phénomène digne de mention.

Les vérifiés ont une vision positive de la publicité parce qu'ils sont d'avis que plus on parle d'un dossier mieux c'est, le Vérificateur général jouissant d'un auditoire auquel ils n'auraient pas accès autrement, ou encore ils espèrent que la publicité qui entourera le rapport fera bouger les autorités administratives ou politiques. D'autres trouvent que c'est tout à fait normal que la gestion des fonds publics se fasse dans la transparence et qu'il est très sain qu'elle soit exposée au grand jour par le Vérificateur général.

Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut conclure que la publicité entourant la publication des rapports du Vérificateur général suscite généralement beaucoup d'appréhension chez les vérifiés mais il arrive aussi qu'elle soit accueillie très favorablement par eux.

Les propos ci-après sont ceux d'un vérifié qui avait une vision positive de la publicité et d'un autre vérifié qui avait lui une vision plus négative de la publicité :

> [...] Mais comme on avait des choses à livrer et qu'on ne livrait pas, des fois par manque de courage politique à mon point de vue, je dirais carrément par manque de courage administratif aussi, alors moi je commençais à être de plus en plus en désaccord avec une certaine pratique. [...] Alors, dans ce sens-là, pour être tout à fait honnête avec vous, moi j'attendais avec espoir que le Vérificateur allait venir faire avancer le dossier et c'est ce qui s'est passé effectivement.
>
> Parce qu'on sait que le vérificateur a un mandat très clair ou très spécifique de vérifier si les dépenses sont faites de façon appropriée, si les objectifs sont atteints, si on fait une bonne gestion des fonds publics. Puis on écoute les nouvelles, on écoute les médias, on lit, on voit quand même les rapports que le vérificateur peut rendre publics, donc on sait qu'il faut donner un maximum d'information sinon ça va finir sur la place publique.
> [...] Ça peut faire beaucoup d'éclat sur la place publique, tu sais, quand on parle de milliards de dollars. [...] C'est dangereux pour un gestionnaire, je pense que

> c'est dangereux parce que lui là, il a des supérieurs, puis si le ministre se fait éclabousser, il va en manger une.

La visite éventuelle des vérificateurs exercerait un effet préventif certain selon un bon nombre de vérificateurs et de vérifiés. Les vérificateurs des mandats 4, 5 et 6 l'ont très souvent mentionné alors que ceux des mandats 1, 2 et 3 l'ont parfois mentionné. De leur côté, les vérifiés l'ont souvent mentionné dans les mandats 1 et 6 et parfois mentionné dans les mandats 2, 3, 4 et 5.

L'idée maîtresse à la base de la pensée des vérificateurs à cet égard consiste à dire que ce qui est inspecté est respecté, et que l'appréhension de la visite fait parfois plus que la visite elle-même. Plusieurs vérificateurs pensent en effet que l'anticipation de la visite des vérificateurs incite les vérifiés à marcher dans le droit chemin, et cela, à plusieurs égards. Par exemple, cela les inciterait à plus de prudence dans leurs pratiques de gestion et dans leurs décisions. Ou encore, les vérifiés pourraient être tentés de corriger certaines lacunes avant que les vérificateurs ne se pointent. Aussi, le fait que les vérifiés savent qu'un suivi du mandat de VOR sera fait, ils donneraient suite plus volontiers aux recommandations des vérificateurs. Ils seraient aussi plus enclins à se conformer aux règles en vigueur sachant que les vérificateurs peuvent éventuellement les visiter. Ils croient enfin que les visites périodiques des vérificateurs peuvent décourager les abus de la part de certains vérifiés ou encore favoriser l'auto-contrôle chez les vérifiés et qu'ils en arrivent ainsi à se censurer eux-mêmes afin de se parer contre les éventuelles réprimandes du Vérificateur général.

Si l'on se transporte du côté des vérifiés, on s'aperçoit que la perspective des vérificateurs à cet égard est assez juste. En fait, l'appréhension de la visite des vérificateurs a un effet notable sur les vérifiés, tel que les vérificateurs l'avaient anticipé. Parfois, l'appréhension de la visite devient plus importante que la visite elle-même. Le fait de savoir que les vérificateurs vont revenir tôt ou tard les incite notamment à corriger

certaines lacunes, à être plus prudents dans leurs pratiques de gestion, à adopter de meilleures pratiques de gestion, à donner suite aux recommandations, et à éviter les pratiques de gestion abusives.

Ainsi, sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que l'appréhension de la visite des vérificateurs exerce un effet de prévention notable sur les vérifiés. En effet, les propos recueillis chez les vérifiés confirment l'existence d'un effet réel à cet égard. Voici les propos d'un vérificateur à ce sujet dans un premier temps et, dans un deuxième temps, ceux d'un vérifié :

> Notre impact a lieu aussitôt qu'ils savent que nous allons regarder leur secteur. Le gros impact vient quand les projecteurs s'allument, la haute direction décide de mettre le secteur dans sa mire. Le gros impact a lieu avant que nous ayons franchi la porte de l'organisation vérifiée.
>
> Ils ont un travail important, l'appréhension de leur visite est plus efficace que leur visite. Bien oui ces systèmes-là, ce n'est pas quand ils viennent te voir qu'ils sont efficaces, c'est parce qu'ils sont susceptibles de venir te voir qu'ils sont efficaces.

Le dernier élément de prévention que nous avons identifié est l'audition en commission parlementaire des rapports du Vérificateur général. Cet élément semble avoir plus la cote auprès des vérificateurs que des vérifiés. Il faut dire qu'au Québec, ce n'est que depuis 1997 que les vérifiés sont appelés à venir s'expliquer devant les parlementaires suite à la publication d'un rapport du Vérificateur général. Parmi les vérifiés interviewés, certains d'entre eux avaient eu à vivre l'expérience mais c'était pour des mandats autres que ceux que nous avions sélectionnés.

Les vérificateurs des mandats 5 et 6 l'ont très souvent mentionné, ceux du mandat 4 souvent, et ceux des mandats 1 et 3 l'ont parfois mentionné (voir tableau F.4, p. 485-486). Du côté des vérifiés, ceux des mandats 2, 3, 4 et 6 l'ont parfois mentionné.

Ce qui ressort particulièrement des propos des vérificateurs c'est que les commissions parlementaires ajoutent de la crédibilité au rôle assumé par le Vérificateur général. Selon eux, le fait pour les gestionnaires de devoir venir parader devant les commissions parlementaires pour dire aux parlementaires ce qu'ils envisagent de faire pour donner suite au rapport du Vérificateur général constitue une incitation additionnelle à prendre les mesures correctives appropriées. Et s'il arrivait que les vérifiés n'aient pas donné suite tel que prévu, ils savent qu'ils pourraient être appelés à témoigner de nouveau devant la commission parlementaire, ce qu'ils ont intérêt à éviter à tout prix selon les vérificateurs car les questions des parlementaires peuvent devenir fort embarrassantes pour les membres des organisations vérifiées et éventuellement le ministre.

Du côté des vérifiés, il ressort clairement que le passage devant les commissions parlementaires impose une pression additionnelle sur eux et est susceptible d'être embarrassant pour les vérifiés appelés à répondre aux questions des parlementaires. La visibilité de ces auditions devant les parlementaires est un autre élément qui met de la pression sur les épaules des vérifiés.

C'est donc dire que la perspective des vérificateurs ici aussi était juste lorsqu'ils prétendaient que la crédibilité de leur fonction était accrue par la présence des commissions parlementaires. Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que les commissions parlementaires exercent un effet de prévention notable chez les vérifiés et qu'elles contribuent à accroître la crédibilité de la fonction des vérificateurs aux yeux des vérifiés.

Les propos des vérifiés confirment en effet que l'obligation de parader en commission parlementaire leur rappelle vertement qu'ils ne peuvent faire fi des rapports du Vérificateur général sans devoir en subir les conséquences par ailleurs souvent fâcheuses pour eux ou le ministre. Nous rapportons ci-après les propos d'un vérificateur et ensuite

ceux d'un vérifié relativement à l'effet de prévention exercé par l'audition en commission parlementaire :

> Alors là ils savent que ce que le Vérificateur général vient faire comme travail sur le terrain, ils sont aussi bien de prendre ça au sérieux puis de répondre sérieusement. Parce que s'ils n'ont pas répondu comme il faut, il va falloir qu'ils répondent en commission parlementaire. Puis ça là, c'est comme passer en cour. [...] Alors là on a eu un retour de collaboration parce qu'ils ont intérêt à ce que quand ils vont arriver devant la commission parlementaire, ce qu'ils nous ont dit c'était la vérité. Il faut qu'ils disent tout ce qu'il y a à dire parce que nous on va le sortir en commission.
>
> C'est là qu'il faut être capable professionnellement de transiter entre la lacune qui a été observée et que tu reconnais vers un plan d'action qui permet de corriger ça dans le futur. Et ça reste des événements qui sont relativement difficiles parce que c'est une commission parlementaire et puis, et puis, et puis, point final. Je veux dire que tu es là pour représenter le ministre et tu es là pour expliquer les situations du mieux que tu peux évidemment. Alors ça reste des périodes qui sont, je ne veux pas dire difficiles, mais ça reste des périodes qui sont...ça fait partie de la job, mais c'est relativement difficile, oui, je dirais.

Nous voudrions maintenant faire ressortir la relation existant entre les perceptions des vérificateurs au regard de l'effet de prévention exercé par la VOR et l'approche de VOR adoptée. Afin de mieux visualiser cette relation, nous l'avons schématisée au tableau 4.7.

Tableau 4.7
Effet de prévention exercé par la VOR tel que perçu par les vérificateurs

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Effet de prévention exercé par la VOR	P	AS	AS	TS	TS	TS
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

P : Parfois mentionné AS : Assez souvent mentionné TS : Très souvent mentionné
C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

En ce qui concerne les mandats 4 et 5, on sait que la dimension contrôle était nettement prépondérante dans l'approche de VOR adoptée, donc la recherche par les vérificateurs de l'effet de prévention ne constitue probablement pas un simple accident de parcours. En ce qui concerne le mandat 6, on sait que la dimension amélioration était nettement prépondérante et que la dimension contrôle, sans être absente, était loin d'occuper une place importante, et pourtant la recherche de l'effet de prévention est très présente chez les vérificateurs. Par contre, dans le mandat 2, où la dimension amélioration était aussi nettement prépondérante, l'effet de prévention a été moins souvent évoqué.

Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que lorsque le vérificateur met davantage l'accent sur son rôle d'agent de contrôle, il sera décidément porté à se reposer davantage sur l'effet de prévention procuré par la VOR. Cela ne surviendra pas de façon aussi systématique s'il met davantage l'accent sur son rôle d'agent d'amélioration.

Nous ne pousserons pas plus loin notre analyse ici, mais ce n'est que partie remise car nous consacrerons la section 4.8 justement à évaluer l'impact de l'approche de VOR adoptée sur le PIS, en ayant alors une vision d'ensemble de tout le processus et de tous les facteurs d'influence.

Nous avons maintenant terminé l'analyse des différents éléments ayant cours lors de l'anticipation d'un mandat de VOR. C'est maintenant le déroulement même du mandat de VOR qui retiendra toute notre attention.

4.5.2 Déroulement du mandat de VOR

Le deuxième élément déclencheur du PIS est le déroulement comme tel du mandat de VOR. Il s'agit là d'un temps fort pour les relations entre les vérificateurs et les vérifiés puisque les deux se retrouvent face à face pour la première fois dans le processus et ils s'engagent alors dans une relation plus ou moins continue jusqu'à la production du

rapport. Nous nous pencherons d'abord sur les aspects techniques liés au travail des vérificateurs et puis ensuite nous examinerons des éléments qui nous renseigneront sur ce qui se passe véritablement entre les vérificateurs et les vérifiés lorsque les premiers tentent d'influencer les seconds. Pour ce faire, nous nous attarderons aux éléments suivants :

- les éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés lors de mandats de VOR ;
- certaines caractéristiques des vérificateurs telles que leur style de leadership ou les qualités requises pour les praticiens de VOR ;
- la valeur ajoutée du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée ;
- l'image que les vérificateurs et les vérifiés projettent mutuellement ;
- les sources de satisfaction et de frustration pour les vérificateurs dans la pratique de la VOR.

Nous retrouvons le détail de l'information par mandat aux tableaux F.5 à F.10 (p. 487-492) que nous avons introduits au chapitre III.

4.5.2.1 Aspects techniques de la VOR

Au tableau F.5 (p. 487), apparaissent quelques aspects techniques de la VOR auxquels nous nous sommes particulièrement attardée. Il s'agit du mode de déroulement du mandat de VOR sur le terrain, des procédés de vérification utilisés par les vérificateurs et de l'importance de l'information probante en VOR.

Le mode de déroulement de la VOR sur le terrain est généralement un mode standard pour l'ensemble des six mandats. Le mode de déroulement standard auquel nous référons consiste essentiellement en trois étapes qui sont la planification, l'exécution et le rapport. L'aboutissement du processus de planification est le rapport d'étude préliminaire ou préparatoire au cours de laquelle les vérificateurs se sont attachés à identifier les

questions d'importance, à élaborer leurs objectifs et leurs critères de vérification qu'ils valident avec un comité consultatif (lorsqu'il y en a un) et l'organisation vérifiée.

Au tout début de la phase d'exécution, les vérificateurs préparent les programmes de vérification en fonction des objectifs et des critères de vérification qui ont été établis lors de l'étude préliminaire. Ces programmes de vérification vont servir à procéder à l'examen détaillé qui leur permettra de rassembler l'information probante nécessaire pour appuyer leurs constats. Une fois l'examen détaillé terminé ou concurremment à l'examen détaillé, les vérificateurs effectuent des validations verbales avec les vérifiés. La dernière étape est celle du rapport qui est une mise en commun du travail de chacun des vérificateurs. Un projet de rapport est soumis aux vérifiés qui sont invités à formuler leurs commentaires et à rectifier les faits ou les interprétations rapportés par les vérificateurs. Le rapport est modifié, le cas échéant, pour tenir compte des commentaires des vérifiés. Et enfin, les vérifiés sont invités à produire leurs commentaires qui seront inclus avec la version définitive du rapport des vérificateurs.

Le deuxième aspect sur lequel nous nous sommes penchée porte sur les procédés de vérification utilisés par les vérificateurs pour rassembler une information probante fiable, pertinente et en quantité suffisante. Les entrevues ont été utilisées dans cinq mandats sur six et les analyses dans quatre mandats sur six (voir tableau F.5, p. 487). L'extraction de données à partir des fichiers fournis par l'entité, effectuée bien souvent à l'aide de techniques de vérification informatisées, est un procédé de vérification qui a été privilégié dans deux mandats sur six. L'échantillonnage a été utilisé dans au moins un mandat. Quant au *benchmarking,* qui n'a pas été utilisé comme tel dans ces mandats, les vérificateurs disent parfois l'utiliser lors de l'établissement des critères par exemple en comparant avec d'autres pays dont l'expérience peut s'apparenter au nôtre.

C'est donc dire que les entrevues, l'analyse et l'extraction de données apparaissent comme les procédés de vérification les plus largement utilisés par les vérificateurs dans

le cadre de mandats de VOR. Quoique l'analyse et l'extraction de données soient aussi passablement utilisées en vérification d'états financiers, il reste qu'une utilisation aussi étendue des entrevues est propre à la VOR. En effet, en vérification d'états financiers, les preuves documentaires ou observées *de visu* ont généralement une meilleure cote auprès des praticiens que les preuves verbales obtenues lors d'entrevues.

L'information probante est une préoccupation présente chez bon nombre de vérificateurs. Même si les entrevues sont un procédé de vérification largement utilisé, les vérificateurs ne se basent pas exclusivement sur les dires des vérifiés pour appuyer leurs constats. Ils cherchent constamment à corroborer d'une façon ou d'une autre les dires des vérifiés soit par des preuves documentaires, qui ont plus de poids mais qui ne sont pas toujours disponibles, soit par des preuves qu'ils peuvent observer *de visu*.

L'idée maîtresse en ce qui concerne l'information probante est qu'elle doit être telle que chaque constat formulé par le vérificateur doit être pleinement supporté afin de laisser la preuve parler par elle-même lorsque viendra le temps de convaincre les vérifiés de la pertinence des constats formulés. Les vérificateurs l'appellent communément une "preuve en béton". Cette information probante doit être crédible, c'est-à-dire provenir de sources fiables, et tangible, c'est-à-dire pouvoir être observée d'une façon ou d'une autre.

Les vérificateurs sont tout aussi exigeants quant à la qualité et la quantité de l'information probante lorsqu'ils mentionnent des points positifs, ce qui fait dire à l'un d'entre eux que le rapport coût-efficacité de rapporter sur les bons coups n'est pas très bon. Par ailleurs, un vérificateur parle de la nécessité d'obtenir une preuve empirique, ce que les vérifiés ont, semble-t-il, parfois du mal à accepter :

> Alors s'ils ont vraiment fait quelque chose, qu'ils le prouvent. S'ils n'ont rien fait, parce que des fois ce qui va arriver, c'est ça là, je veux dire que ce sont des bureaucrates avec qui on fait affaire, des gens qui vivent et qui meurent par le mot,

par l'écriture. Et pour eux souvent, nous les vérificateurs, on va plus par les faits. Mais les bureaucrates, souvent, quand on recrute des gens qui ont travaillé dans la bureaucratie pour qu'ils viennent travailler ici, ils ont beaucoup, beaucoup de difficulté à s'adapter parce qu'on a vraiment nous autres cette mentalité-là de preuve empirique. Alors qu'un bureaucrate dans un ministère, bon, il va écrire pour rassurer le ministre, il va écrire une politique, il va écrire des lettres ou de la correspondance avec les parties intéressées, ce genre de choses-là. Alors il y a une partie factuelle, puis il y a une partie, je dirais, inspiration créative du fonctionnaire, pour donner un *spin*, comme ils disent en anglais, sur certains faits. Avec nous ça ne fonctionne pas bien. Alors si on veut voir, si on veut parler de façon générale de difficulté de communication entre le vérifié et vérificateur, c'en est une ça. Parce que souvent ces gens-là vont dire : oui, oui, oui, oui, regardez, j'ai écrit ce merveilleux mémo à mon sous-ministre, où j'ai dit qu'on faisait exactement cela. Puis là, moi mon rôle c'est de dire : Est-ce que vous avez fait un rapport par rapport à ça ? Est-ce que vous avez collecté des données ? Est-ce que vous avez eu des réunions ?

On peut dénoter dans les propos des vérificateurs une très grande aversion pour le risque en pratique de VOR. C'est donc dire que la prudence et le conservatisme, qui sont des qualificatifs dont on a affublé depuis toujours les vérificateurs d'états financiers, caractérisent aussi les praticiens de VOR et cela n'est pas le propre des praticiens ayant un bagage académique comptable. En effet, un certain nombre de praticiens de VOR issus d'autres domaines que la comptabilité accordent à la preuve la même importance et font preuve de la même aversion au risque que leurs collègues ayant une formation comptable.

Ce bref aperçu des aspects techniques du travail des vérificateurs étant terminé, nous allons maintenant examiner les éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR.

4.5.2.2 Éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés

La notion même de "négociation" en vérification est un sujet un peu tabou, particulièrement pour les vérificateurs. Quand on aborde cette question avec les vérificateurs

à savoir s'il y a des éléments de négociation avec les vérifiés, on peut ressentir un certain malaise, certains niant carrément l'existence d'une quelconque négociation entre les vérificateurs et les vérifiés, comme c'est le cas de certains vérificateurs dans les mandats 1 et 6 (voir tableau F.6, p. 488). D'autres s'avancent à dire qu'il n'existe pas de négociations comme telles mais plutôt des discussions, comme c'est le cas dans les mandats 2, 3 et 6.

D'autres vérificateurs, plus à l'aise avec la notion de négociation avec les vérifiés, affirment aisément que des négociations entre les vérificateurs et les vérifiés ont lieu mais sur des éléments bien précis, jamais sur des questions de fond relatives à la VOR. C'est la lettre du rapport qui est bien souvent modifiée à la demande des vérifiés ou des éléments de contexte qui sont ajoutés. Les vérificateurs peuvent aussi modifier leur interprétation des faits ou le ton du rapport suite aux représentations des vérifiés. Plus rarement, la portée de la vérification sera un objet de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés, même chose pour le choix du moment où a lieu la VOR, les recommandations des vérificateurs, le contenu du rapport, l'accès à l'information probante et les commentaires des vérifiés. Parfois, si les vérifiés acceptent d'apporter les corrections avant la publication du rapport, les vérificateurs accepteront de modifier leur rapport en conséquence.

Même si les vérificateurs admettent l'existence d'une certaine négociation avec les vérifiés, il ressort clairement de leurs propos qu'elle est acceptable en autant qu'elle ne mette pas en péril leur objectivité et leur indépendance face aux vérifiés. En effet, il est important pour eux de conserver l'essence du message qu'ils veulent transmettre et ce message sera modifié seulement si les vérifiés arrivent à leur prouver qu'ils sont dans l'erreur. On peut dénoter aussi que les vérificateurs abordent ces négociations avec la prudence qui les a depuis toujours caractérisés.

Du côté des vérifiés, le même malaise est beaucoup moins ressenti. Cette menace à leur objectivité, que certains vérificateurs voient dans la négociation, elle n'est pas présente chez les vérifiés pour des raisons bien évidentes. Par contre, quelques vérifiés sont d'avis qu'il n'y a pas du tout de négociation possible avec les vérificateurs. On retrouve ces vérifiés dans les mandats 1, 2, 5 et 6 (voir tableau F.6, p. 488). Ces vérifiés croient en effet qu'ils ne sont pas en position de négocier quoi que ce soit avec les vérificateurs. D'autres vérifiés, comme les vérificateurs, pensent qu'il ne s'agit pas de négociations comme telles mais plutôt de discussions, ce qui est le cas pour certains vérifiés dans le mandat 4.

C'est la lettre du rapport, les éléments de contexte, l'interprétation des faits et le ton du rapport qui font généralement l'objet de négociation avec les vérificateurs du point de vue de bon nombre de vérifiés. Dans une moindre mesure, la portée de la vérification, le choix du moment où la VOR a lieu et le contenu du rapport font l'objet de négociation selon certains vérifiés. Ces éléments de négociation mentionnés par les vérifiés ne sont pas sans rappeler ceux que les vérificateurs ont mentionnés.

Si l'on examine le tableau F.6 sous l'angle de la cohésion des perspectives entre les vérificateurs et les vérifiés dans chacun des mandats, on peut noter que dans les mandats 1, 2, 4 et 6, les vérificateurs et les vérifiés avaient des perspectives généralement concordantes en ce qui concerne les éléments négociables. Dans le mandat 3, les vérificateurs et les vérifiés semblaient ouverts à la négociation mais pas sur les mêmes points. Tandis que dans le mandat 5, les vérificateurs semblaient ouverts à plusieurs égards à la négociation mais il ne semble pas que cela ait été la perception des vérifiés.

Sans conclure de façon définitive, on peut peut-être avancer à titre d'explication que les communications entre les vérificateurs et les vérifiés dans les mandats 3 et 5 n'avaient peut-être pas toujours la fluidité qu'elles pouvaient avoir dans les autres mandats.

Autre réflexion que soulève le tableau F.6, dans les mandats 2 et 6, les éléments de négociation se font plus nombreux que dans les autres mandats. Rappelons que l'approche de VOR adoptée dans ces mandats était celle où le vérificateur voit son rôle comme un agent de changement et d'amélioration. On peut avancer l'explication que dans cette optique les vérificateurs se sont montrés plus ouverts à négocier un plus grand nombre d'éléments et il semble que les vérifiés aient perçu cette ouverture. Dans les mandats 1, 3, 4 et 5, il ressort que les vérifiés ont perçu une certaine ouverture des vérificateurs mais elle avait quand même ses limites car elle allait rarement au-delà des aspects cosmétiques du rapport tels que la lettre, les éléments de contexte, l'interprétation des faits ou le ton du rapport.

Encore ici, sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que lorsque les vérificateurs se considèrent davantage comme des agents d'amélioration, ils seront généralement plus ouverts à négocier un plus grand nombre d'aspects avec les vérifiés. Il s'agit là d'éléments dont nous tiendrons compte dans l'analyse que nous projetons de faire dans la section 4.8 concernant l'impact de l'approche de VOR sur le PIS que constitue la VOR.

Une autre élément qui a surgi de notre interprétation des données de recherche est que les négociations qui s'enclenchent entre les vérificateurs et les vérifiés sont la preuve que le processus d'influence sociale n'est pas toujours seulement unidirectionnel, impliquant dès lors que la source d'influence soit toujours le vérificateur et que la cible d'influence soit toujours le vérifié. Lorsque des changements surviennent dans les rapports suite aux représentations des vérifiés, ce qui a été confirmé par des vérificateurs et des vérifiés et aussi en prenant connaissance de commentaires écrits concernant les rapports fournis par les vérifiés, on peut avancer que les vérifiés ont réussi à influencer les vérificateurs. Tel qu'anticipé lorsque nous avons élaboré notre cadre conceptuel au chapitre

II, il arrivera donc que le vérifié devienne la source d'influence et le vérificateur la cible d'influence dans le cours du PIS que constitue la VOR.

La négociation est capitale dans les relations entre les vérificateurs et les vérifiés et chacun y trouve son compte. Du côté des vérificateurs, elle leur permet de rajuster le tir lorsqu'ils ont erré à différents degrés, évitant ainsi l'embarras éventuel causé par une remise en question publique de leur compétence. Du côté des vérifiés, il s'agit là pour eux d'une occasion ultime de faire valoir leur point de vue et d'éviter peut-être d'être embarrassés publiquement. Il y a finalement une certaine convergence des intérêts entre les vérificateurs et les vérifiés, leur réputation à tous deux étant en jeu.

Nous reproduisons ci-après les propos de vérificateurs concernant cette négociation entre les vérificateurs et les vérifiés :

> Cela m'apparaît non professionnel. Mon point est que vous avez les faits et si vous avez fait votre travail correctement, je sais qu'il peut arriver, parce que nous ne sommes pas aussi familiers avec les programmes que le sont les gens en place, que nous ayons mal interprété les faits. C'est inévitable. Dans ce sens, s'ils disent vous avez mal compris les faits en m'exposant les raisons, je dis, très bien, et je leur donne raison. Je change les faits en conséquence.
> [...] La position que j'ai toujours adoptée dans cela, et je ne pense pas que cela en soit une de virginité, c'est que si la preuve est correcte et si l'analyse a été faite correctement, la recommandation devrait réellement être très reliée à la conclusion et aux faits. Aussi, je passe beaucoup de temps avec les vérifiés sur les faits. Et je pense que ce serait une très mauvaise chose d'entreprendre une VOR avec l'idée de négocier.
>
> Donc, le vocabulaire, on a eu beaucoup de discussions avec les gestionnaires sur le vocabulaire utilisé, les mots utilisés et puis on était très ouverts sur quel vocabulaire on va utiliser. En autant que l'esprit du rapport, ce qu'on veut dire, est là. Ça par exemple, on est rigoureux là-dessus, mais si par exemple ils ont de la misère avec tel mot, tel synonyme, pour nous autres, ça ne change pas le texte, bon d'accord on va le mettre. [...]
> Oui je négociais oui, il y a de la négociation, mais ce n'est pas sur la conclusion, ce n'est pas sur ce que l'on a conclu nous autres face à nos travaux, l'esprit de la vérification, les constats, le fond.

Du côté des vérifiés, certains ont perçu que la négociation était possible, d'autres que ce n'était ni le lieu, ni la place :

> Une fois que le rapport a été écrit, nous avions une chance de commenter le projet de rapport et lorsque la formulation nous apparaissait incorrecte, ils étaient ouverts à s'asseoir avec nous et à regarder de nouveau pour voir si effectivement ils avaient pu être trop sévères ou pas assez envers notre organisation. Ainsi, dans ce sens, oui il y a un peu de négociation sur la phraséologie du rapport. Par ailleurs, nous étions généralement d'accord avec les constats formulés.
>
> Il y a des constats avec lesquels j'étais en désaccord comment ils étaient formulés. Et je me rappelle on avait reçu un certain nombre de pages par rapport à tel aspect, c'est-à-dire l'ensemble des constats et puis j'avais réagi en disant bon, il y a tel point, tel point et tel point, comme vous le formulez je ne suis pas d'accord et j'aimerais qu'on en discute. Alors on s'était rencontré, on avait parlé et bon, je dirais qu'il y avait une belle ouverture mais en même temps je sentais quand même une attitude de rigueur puis c'est correct. Donc, il y a eu une attitude de rigueur mais pas de fermeture. Donc, la relation a été bonne dans ce sens-là. On a dû se parler quand même à trois ou quatre reprises, avant finalement de pouvoir se comprendre.
>
> [...] Je n'ai jamais senti qu'on était dans une relation, on l'a effleuré un petit peu en début d'entrevue, mais on n'était pas dans une relation où on va être moins acide, moins écorchant si ça va de telle, telle façon. On n'a pas marchandé de cette façon-là. Où il y a eu une espèce de forme de marchandage, mais c'était beaucoup plus insidieux que ça, c'est dans les efforts que moi j'ai pu faire pour essayer de les convaincre de la justesse de mes points de vue. Et ça j'ai dû sortir, si ce n'est pas le violon, à l'occasion l'orchestre au complet s'il fallait.
> [...] Bien c'est une forme de négociation jusqu'à un certain point où on fait semblant de ne pas négocier, mais il faut que j'amène la personne à penser comme moi. Et puis cette personne-là de l'autre côté, il ne faut pas qu'elle se laisse convaincre par moi, il faut qu'elle reste le plus neutre possible. Mais je suis persuadé que je les ai amenés à changer d'idée sur un certain nombre de choses. Puis peut-être que j'ai changé d'idée sur certains points moi aussi là-dessus. Mais non, on n'a pas eu ce *feeling*-là qu'on était en train de négocier une partie d'un article de rapport contre une autre concession ou quoi ce soit, jamais non il n'y a pas eu de ça.

Nous allons maintenant explorer quel style de leadership a été assumé par les vérificateurs et quelles sont les qualités requises pour un praticien de VOR, et cela, tant du point de vue des vérificateurs que de celui des vérifiés.

4.5.2.3 Caractéristiques des vérificateurs

Le style de leadership adopté par les vérificateurs est susceptible de colorer leur tentative d'influence auprès des vérifiés. Si l'on regarde le tableau F.7 (p. 489), on peut constater que le style de leadership participatif a généralement la faveur des vérificateurs. Le style vendeur vient en deuxième place. Rarement, les vérificateurs disent assumer un style directif si ce n'est en dernier ressort seulement. Dans les mandats 1, 2, 3 et 6, le style participatif était nettement dominant, alors que dans le mandat 4, les styles participatif, vendeur et basé sur la preuve étaient également présents, et dans le mandat 5, le style vendeur était nettement dominant.

La perception des vérifiés relativement au style de leadership assumé par les vérificateurs est tantôt très près de la perception des vérificateurs, tantôt assez éloignée. Dans les mandats 1, 2 et 4, on peut dire qu'il y a une cohésion assez grande entre les perceptions des vérificateurs et celles des vérifiés. Par contre, cela est moins le cas pour les mandats 3 et 6. Dans le mandat 5, peu de vérifiés s'étant prononcés sur cet aspect, il nous est difficile de pousser plus loin notre analyse.

Dans le mandat 3, il semble que la volonté des vérificateurs de se montrer participatifs n'ait pas été comprise par les vérifiés qui ont plutôt perçu un style vendeur et un style arbitraire chez les vérificateurs dans le sens que les vérifiés ont perçu que les concessions faites par les vérificateurs au niveau du rapport étaient bien souvent arbitraires et pas toujours fondées sur une logique apparente. Il semble que le manque de fluidité dans la communication entre les vérificateurs et les vérifiés, que nous avions constaté dans ce mandat lorsque nous avons examiné les éléments de négociation, se manifeste ici encore

une fois. Dans le mandat 6, il y a des écarts dans les perceptions mais, contrairement au mandat 3, les vérifiés ont généralement une perception positive du leadership assumé qui oscille entre le style professionnel, basé sur la preuve et directif.

Afin de mieux visualiser les perceptions des vérificateurs et des vérifiés au regard du leadership assumé par les vérificateurs, nous les avons schématisées au tableau 4.8 ci-après.

Sans vouloir en faire des règles absolues, nous pouvons tirer certaines leçons de l'analyse effectuée. Le style de leadership adopté par les vérificateurs n'est pas nécessairement en concordance avec l'approche de VOR adoptée. En effet, il est généralement admis qu'un style de leadership plus participatif conviendrait davantage au rôle d'agent d'amélioration et qu'un style de leadership plus directif conviendrait davantage au rôle d'agent de contrôle. Ce n'est toutefois pas ce qui ressort de nos données de recherche.

Tableau 4.8
Style de leadership adopté par les vérificateurs
Perceptions des vérificateurs et des vérifiés

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Perceptions des vérificateurs	P	Pdv	Pr	PVR	V	P
Perceptions des vérifiés	P	PD	V ARB	PD		PROF dr
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

P : Participatif D : Directif V : Vendeur R : Basé sur la preuve Prof : Professionnel
Arb : Arbitraire

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Il est vrai que dans les mandats 1, 2, 3 et 6, où la dimension amélioration était présente, les vérificateurs ont privilégié le style participatif. Par contre, dans les mandats 4 et 5, où la dimension contrôle était nettement prépondérante, les vérificateurs ont de la même façon privilégié le style participatif ou encore le style vendeur. Qui plus est, dans le mandat 2, un certain nombre de vérificateurs ont privilégié le style directif.

Nous avançons que ce sont des motivations très pragmatiques qui animent les vérificateurs lorsqu'ils privilégient le style participatif. En effet, ils ont fait le calcul que la coopération des vérifiés était indispensable à la bonne marche de leur mandat de VOR et qu'un style participatif risque de beaucoup mieux servir leurs intérêts. Par ailleurs, si la communication entre les vérificateurs et les vérifiés est fluide, les vérifiés ont de bonnes chances de capter le message des vérificateurs ou au moins de percevoir leur leadership de façon positive. Autrement, on arrivera avec un résultat comme celui du mandat 3, où non seulement le style de leadership privilégié par les vérificateurs a échappé aux vérifiés, mais ces derniers l'ont perçu négativement.

Les propos de ces quelques vérificateurs sont assez éclairants au regard de ce qui précède :

> Participatif, parce qu'écoute, ça ne peut pas fonctionner directif. On essaie le plus possible d'avoir la collaboration des gens. Il y a des gens qui sont plus difficiles que d'autres, à ce moment-là, on va essayer de leur faciliter la tâche le plus possible. On n'arrive pas en disant : ça me prend ça, puis je veux ci et je veux ça, tu sais, ça ne se fait pas comme ça parce qu'on est obligé d'avoir la collaboration des gens, c'est les gens qui vont nous aider à faire la vérification. Ce n'est pas une vérification financière dans le sens qu'il faut comprendre un contexte, il faut discuter avec la personne, alors on a besoin d'avoir une bonne relation avec cette personne-là.
>
> En tant que vérificateur, je pense que vous êtes appelé à utiliser toutes les approches bien que nous ayons chacun nos préférences. L'approche que je préfère et qui est la plus naturelle pour moi est l'approche participative et aussi souvent que possible, j'aimerais l'utiliser. [...] Maintenant, étant donné que je préfère une approche participative, entendons-nous sur la nature du problème et sur les mesures

> à prendre pour que vous le régliez. Mais si les gens ne le règlent pas, alors je deviens hors de moi et si la première fois j'ai été participatif, la prochaine fois, si les gens ne respectent pas leur parole, j'ai tendance à devenir très impatient et à me sentir outragé. C'est alors que je passe du mode participatif au mode juge. Tout ce que je dis : vous vous étiez engagés à faire ceci et vous ne l'avez pas fait.

Il semble que les vérificateurs aient vu juste en présumant qu'un style participatif disposerait davantage les vérifiés à collaborer. C'est du moins ce qui ressort des propos de ce vérifié :

> [...] parce que pendant tout le temps du processus, j'avais le loisir d'expliquer mes façons de faire. Constamment, quand on refaisait le point, je regarde dans la semaine où il est venu, à plusieurs moments, on s'est rencontré au terme de ses journées où il avait analysé des documents, des choses. On se rasseyait, il me posait des questions, ça me permettait d'expliquer, de lui clarifier des choses, de justifier des choses, etc. Donc, non j'ai eu l'impression de participer à ce processus-là et non pas d'être mis bêtement en examen puis d'attendre les résultats. C'était quelque chose qui se faisait à deux, c'est un processus qui était dynamique.

Alors que d'autres styles de leadership ne semblent pas avoir eu des effets aussi heureux sur la collaboration des vérifiés :

> Bien, je pense que lorsque vous faites des efforts pour être consultatif et travailler avec eux, et que ces efforts ne sont pas récompensés ou sont rejetés, ma réaction est : pourquoi est-ce que je me forcerais la prochaine fois ?
>
> Je dirais très arbitraire. Ils prétendent écouter. Du moins ils sont supposés d'écouter selon le processus. Mais comme je dis, le système est fait de telle façon que vous avez peu de temps pour répondre, premièrement. Et deuxièmement, lorsque vous répondez, ils vont tenir compte de quelques-uns de vos commentaires et changer le rapport. Il y a eu des changements de faits. Je n'essaie pas de laisser entendre qu'ils ne nous ont pas écoutés du tout. Ils l'ont fait. Mais il y a quelques autres choses pour lesquelles ils auraient dû nous écouter davantage. [...] C'est pourquoi vous commencez avec une longue liste de choses, vous la coupez de moitié, même si beaucoup de choses étaient totalement ridicules, nous les avons enlevées de notre liste. Il y a encore des choses qui sont restées et qui ne sont pas exactes à mon avis. Mais ça ne vaut pas la peine de se battre pour ça parce que nous nous sommes débarrassés des choses les plus importantes qui

étaient erronées. Le reste on peut vivre avec, après tout, ce n'est pas la fin du monde.

Les qualités personnelles et professionnelles des vérificateurs sont un autre facteur susceptible d'affecter considérablement les tentatives d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés. De façon générale, les vérificateurs et les vérifiés s'entendent sur les qualités personnelles ou professionnelles des vérificateurs qui favoriseront des relations fructueuses entre les vérificateurs et les vérifiés (voir tableau F.7, p. 489). Les talents de communicateur du vérificateur, sa capacité d'écoute, sa fermeté mais aussi sa courtoisie, sa franchise et le respect qu'il manifeste à l'égard des vérifiés, comptent parmi les qualités qui sont les plus souvent mentionnées par les vérificateurs et les vérifiés.

Quelques vérificateurs sont d'avis qu'avoir un bon esprit analytique, faire preuve de curiosité, de créativité, de flair et d'innovation, de scepticisme et démontrer des aptitudes pour l'écriture, ne sauraient nuire à tout vérificateur qui se veut un bon praticien de VOR. Par ailleurs, quelques vérifiés ont mentionné qu'il est nécessaire que le vérificateur soit capable d'avoir une perspective globale des problèmes et qu'il soit indépendant.

On peut en conclure que les habiletés interpersonnelles des vérificateurs pèseront lourd dans la balance s'ils veulent réussir à influencer les vérifiés lors de mandats de VOR. En effet, il s'agit là d'un enjeu majeur pour tout praticien de VOR qui devra envisager ses relations avec les vérifiés autrement que lorsqu'il pratiquait la vérification d'états financiers.

Comme nous avons fait le tour de la question en ce qui concerne les caractéristiques relatives aux vérificateurs, plus spécifiquement celles se rapportant à leur style de leadership et aux qualités requises pour entretenir des relations fructueuses avec les

vérifiés, nous allons maintenant tenter d'établir quelle a été la valeur ajoutée du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée.

4.5.2.4 Valeur ajoutée du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée

Les tentatives d'influence que les vérificateurs font à l'égard des vérifiés ont-elles une valeur ajoutée pour l'organisation vérifiée ? La valeur ajoutée pour les parlementaires est relativement facile à établir, du moins *a priori*. En fait, on peut dire qu'ils obtiennent, grâce au VG, une évaluation objective du fonctionnement des organisations ou des programmes qu'il leur serait autrement difficile d'obtenir. Chose surprenante, les vérifiés trouvent aussi que là se situe en bonne partie la valeur ajoutée de l'intervention des vérificateurs. Un bon nombre d'entre eux, particulièrement dans les mandats 1, 2, 3 et 4 et, dans une moindre mesure, dans les mandats 5 et 6 (voir tableau F.8, p. 490) considèrent que la VOR est une occasion privilégiée pour obtenir une évaluation objective de leurs opérations.

Mais la valeur ajoutée du mandat de VOR ne s'arrête pas là pour les vérifiés. En effet, la VOR a permis de stimuler le changement au sein de l'organisation vérifiée dans l'ensemble des mandats (voir tableau F.8). Cela est l'opinion d'un très grand nombre de vérifiés dans les mandats 1, 3 et 5 et d'un certain nombre de vérifiés dans les mandats 2, 4 et 6.

Les vérifiés pensent aussi, en assez grand nombre, que les vérificateurs leur ont procuré un éclairage nouveau des situations auxquelles ils sont quotidiennement confrontés, éclairage qu'ils ont trouvé par ailleurs bénéfique. Dans le mandat 2, les vérifiés ont perçu que les vérificateurs les supportaient dans la mise en œuvre de leurs projets. Dans les mandats 1 et 6 particulièrement et, dans une moindre mesure, dans les mandats 2, 3 et 4, le mandat de VOR a servi à sensibiliser les parlementaires et la population à une

situation que vivaient les vérifiés et qui avait, jusqu'au moment du mandat de VOR, eu peu d'écho en dehors de l'organisation vérifiée.

Toujours selon les vérifiés, le mandat de VOR a parfois aussi eu une valeur d'exemplarité pour les autres programmes de l'organisation vérifiée, ce qui est le cas pour les mandats 3, 4 et 6. Enfin, d'une façon plus marginale, la VOR a contribué à améliorer la reddition de comptes par l'organisation vérifiée et a aidé l'organisation à mieux se structurer et s'organiser.

Enfin, quelques vérifiés dans les mandats 2, 3, 4 et 6 trouvent que la valeur ajoutée du mandat de VOR est très minime si ce n'est nulle. Même s'ils ne sont pas très nombreux à penser ainsi, on ne peut toutefois affirmer qu'il s'agit là de cas isolés.

De façon générale, on peut dire que c'est dans les mandats 1, 3 et 2, par ordre décroissant d'importance, que la valeur ajoutée du mandat de VOR a été la plus diversifiée et reconnue par le plus grand nombre de vérifiés. Dans les mandats 4, 5 et 6, les vérifiés reconnaissent aussi une valeur ajoutée au mandat de VOR, mais elle est moins diversifiée ou reconnue par un moins grand nombre de vérifiés.

Par ailleurs, on peut dire qu'il y a cohésion entre l'évaluation de la valeur ajoutée que les vérifiés ont faite et celle faite par les vérificateurs. Les vérificateurs ont parfois identifié une valeur ajoutée que les vérifiés ont peu ou pas identifiée. Comme par exemple le fait que la VOR avait aidé à stimuler la communication entre les intervenants a été souvent mentionné par les vérificateurs des mandats 1 et 2 mais mentionné par à peine un vérifié dans le mandat 1. Quand il s'agit de supporter la direction dans la mise en œuvre de certains projets, il semble que les vérifiés ne l'aient pas nécessairement perçu ainsi, comme c'est le cas pour les mandats 3 et 4. Les vérificateurs considèrent qu'ils ont réussi à faire ressortir les incohérences dans les systèmes dans les mandats 1, 3, 4 et 5 et qu'ils ont contribué à réduire les coûts de fonctionnement de l'organisation vérifiée dans les

mandats 1 et 6. Dans le mandat 3, ils considèrent qu'ils ont parfois contribué à améliorer la qualité de l'information pour la prise de décision et à améliorer la reddition de comptes par l'organisation vérifiée.

Si l'on fait une lecture verticale du tableau F.8 (p. 490), c'est-à-dire mandat par mandat, on peut dégager les conclusions qui suivent eu égard à ce que les vérificateurs considèrent comme étant la valeur ajoutée du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée.

Dans le mandat 1, les éléments de valeur ajoutée prédominants sont la stimulation du changement dans l'organisation vérifiée, l'éclairage nouveau et le fait d'attirer l'attention des parlementaires et de la population. Cela est en parfaite concordance avec l'approche de VOR adoptée qui préconisait un équilibre entre le rôle d'agent de contrôle et d'agent d'amélioration.

Dans le mandat 2, les éléments de valeur ajoutée prédominants sont le support à la direction dans la mise en œuvre de projets et la stimulation de la communication entre les intervenants. Cela est aussi en parfaite concordance avec l'approche de VOR adoptée qui accordait une nette prépondérance au rôle d'agent d'amélioration.

Dans le mandat 3, les éléments de valeur ajoutée prédominants se démarquent moins mais on peut noter que l'éclairage nouveau, la stimulation du changement et le fait de faire ressortir les incohérences ont été mentionnés plus souvent que les autres éléments. Le fait d'attirer l'attention des parlementaires est présent mais non prédominant. Comme l'approche de VOR adoptée dans le mandat 3 préconisait un équilibre entre le rôle d'agent de contrôle et d'agent d'amélioration avec une légère prépondérance pour l'amélioration, on peut dire, encore ici, que la concordance est aussi très forte.

Dans le mandat 4, les éléments de valeur ajoutée prédominants sont la valeur d'exemplarité pour les autres programmes de l'organisation vérifiée et le fait d'attirer

l'attention des parlementaires et de la population. Cela est en parfaite concordance avec l'approche de VOR adoptée qui, rappelons-le, accordait une nette prépondérance au rôle d'agent de contrôle, la dimension amélioration étant totalement absente du schème de pensée des vérificateurs.

Dans le mandat 5, l'élément de valeur ajoutée prédominant est de stimuler le changement dans l'organisation vérifiée. La concordance avec l'approche de VOR adoptée est ici moins évidente. En effet, les vérificateurs accordaient une nette prépondérance à leur rôle d'agent de contrôle quoique la dimension amélioration n'était pas totalement absente. Il semble que la dimension amélioration ait finalement pris plus de place que les vérificateurs ne l'envisageaient au départ. Une explication à cela pourrait être que les objectifs que les vérificateurs poursuivent lorsqu'ils entament un mandat de VOR (en termes de mettre l'accent sur le rôle d'agent de contrôle ou d'agent d'amélioration) peuvent évoluer en cours de mandat. Il est possible que ce phénomène se soit produit dans ce mandat-ci.

Dans le mandat 6, les éléments de valeur ajoutée prédominants sont de stimuler le changement et d'attirer l'attention des parlementaires et de la population. La dimension amélioration était nettement dominante dans l'approche de VOR adoptée dans le mandat 6 mais la dimension contrôle n'était toutefois pas complètement absente. On ne peut pas dire que la concordance soit aussi forte qu'elle ne l'était pour les mandats 1, 2, 3 et 4, mais elle est tout de même relativement forte. Peut-être que le phénomène de transfert au niveau des objectifs poursuivis par les vérificateurs, dont nous parlions précédemment pour le mandat 5, a aussi opéré dans ce mandat-ci.

Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que lorsque les vérificateurs se considèrent strictement comme des agents de contrôle, ils auront décidément tendance à situer la valeur ajoutée du mandat de VOR du côté de la valeur d'exemplarité et de l'information des parlementaires et de la population. Par ailleurs, lorsque les vérifi-

cateurs se considèrent davantage comme des agents d'amélioration, ils auront généralement tendance à situer la valeur ajoutée du mandat de VOR plus du côté du support à l'organisation vérifiée et de la stimulation du changement.

Nous prolongerons cette analyse à la section 4.8 lorsque viendra le temps d'établir l'impact de l'approche de VOR adoptée sur le PIS que constitue la VOR. Nous reproduisons ci-après des propos de vérifiés dans lesquels ils expriment leur vision de la valeur ajoutée du mandat de VOR :

> Le travail qu'ils ont fait dans la zone des difficultés, ils l'ont bien fait. Il y a des choses que je n'aurais pas dites de la même façon, mais c'est très honnête ce bout-là, c'est bien fait. Ils ont repéré les bonnes affaires, c'est un puissant levier de changement aussi, ça aide, ils nous ont aidés et si un jour ils comprenaient ça, l'efficacité de leur mandat serait accrue. Ils ont été un acteur du changement.
> [...] Parce que sur le terrain, quand le ministère dit : il y a un problème, il passe un an à en faire la démonstration, pour essayer de convaincre le monde qu'il y a un problème. Quand le Vérificateur dit qu'il y a un problème, l'étape d'acceptation est très courte et habituellement tout de suite ils nous amènent à la deuxième étape c'est quelle est la solution ? Et ils forcent le système à tout de suite passer à l'action pour corriger la situation. Sinon le système a souvent tendance à se complaire dans la compréhension contemplative du problème, tu sais. On le décortique sur tous les bords [...]. Eux autres là le diagnostic est très bien posé et ils passent tout de suite à l'action.
>
> J'ai dit, tant mieux, nous allons avoir une opinion externe sur ce que l'on fait. Lorsque vous regardez votre propre organisation, vous ne pouvez pas être totalement objectif. Je me suis dit que vu que nous allions avoir l'avis d'un tiers qui viendrait chez nous et regarderait ce qu'on fait, peut-être nous aurions alors un portrait plus réaliste de la situation .
>
> Le fait de mettre ces choses en évidence, je pense que c'est probablement positif pour faire avancer les causes et les garder à l'agenda du gouvernement. C'est une bonne chose.

Nous terminons sur ce l'analyse de la valeur ajoutée du mandat de VOR, telle que perçue par les vérificateurs et les vérifiés. Nous nous tournons maintenant vers l'image que les vérificateurs projettent lors des tentatives d'influence.

4.5.2.5 Image véhiculée par les vérificateurs

Nous nous sommes attachée à faire ressortir l'image véhiculée par les vérificateurs lors des tentatives d'influence. Le détail de l'information par mandat apparaît au tableau F.9 (p. 491) introduit au chapitre III.

Lorsque le vérificateur se perçoit lui-même ou est perçu par le vérifié comme un consultant, conseiller, ou facilitateur et lorsque le vérifié se perçoit lui-même ou est perçu par le vérificateur comme un client ou collaborateur, c'est alors une image d'aide et d'assistance aux vérifiés que le vérificateur véhicule avec lui. Généralement, cette image est celle accolée au rôle d'agent d'amélioration du vérificateur.

Lorsque le vérificateur se perçoit lui-même ou est perçu par le vérifié comme un juge, policier, journaliste, surveillant, médecin, ou professeur, et lorsque le vérifié se perçoit lui-même ou est perçu par le vérificateur comme un jugé, témoin, évalué, patient, étudiant ou comme étant au service des vérificateurs, c'est alors une image de censeur et de contrôleur que le vérificateur véhicule avec lui. Généralement, cette image est celle accolée au rôle d'agent de contrôle du vérificateur.

Nous nous sommes attachée également à examiner la cohésion dans les perceptions des vérificateurs et des vérifiés, ce qui est susceptible de nous renseigner sur la fluidité des communications entre les vérificateurs et les vérifiés.

Au tableau 4.9, nous avons reproduit schématiquement les conclusions de notre analyse des données contenues au tableau F.9. Dans chacun des mandats, nous avons déterminé, à partir des propos tenus par les vérificateurs et les vérifiés, quelle image les

Tableau 4.9
Image des vérificateurs – Perceptions des vérificateurs et des vérifiés

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Censeur et contrôleur	Y		Y	XY	X	XY
Image mixte	X	XY			Y	
Aide et assistant	y		X		x	x
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

X : Perceptions des vérificateurs **Y : Perceptions des vérifiés**
C : Contrôle **A : Amélioration**
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

vérificateurs avaient véhiculée dans les mandats examinés. Pour ce faire, nous avons examiné comment les vérificateurs se percevaient eux-mêmes et comment ils percevaient les vérifiés et ce que nous faisons ressortir au tableau 4.9, ce sont les tendances qui dominent. Nous avons fait exactement la même opération pour les vérifiés à savoir comment ils se percevaient eux-mêmes et comment ils percevaient les vérificateurs.

Dans le mandat 1, c'est une image mixte que les vérificateurs ont véhiculée, c'est-à-dire qu'elle oscillait entre l'image du censeur et du contrôleur et celle de l'aide et de l'assistant. Cette mixité des perceptions est en parfaite concordance avec l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs qui, rappelons-le, favorisait l'équilibre entre les deux rôles. Quant à la perception des vérifiés, elle est assez cohérente avec celle des vérificateurs avec la seule différence que l'image du censeur et du contrôleur est prédominante par rapport à celle de l'aide et de l'assistant.

Dans le mandat 2, c'est aussi une image mixte que les vérificateurs ont véhiculée. Cela était aussi la perception des vérifiés. Selon nous, la mixité des perceptions, sans être

parfaitement concordante avec l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs dans le mandat 2, n'est pas pour autant incompatible avec ladite approche.

En effet, nous pensons que les objectifs poursuivis par les vérificateurs (contrôle ou amélioration) ne sont pas nécessairement coulés dans le béton au départ et ne sont pas imperméables aux événements survenus dans le mandat. Le phénomène de transfert au niveau des objectifs poursuivis par les vérificateurs, que nous avons observé précédemment pour d'autres aspects de la tentative d'influence, s'est peut-être produit ici aussi.

De plus, il est sans doute illusoire de croire que les vérifiés peuvent percevoir les vérificateurs comme étant là exclusivement pour leur prêter assistance et se percevoir eux-mêmes comme des clients ou collaborateurs strictement sans jamais se sentir jugés ou évalués par les vérificateurs. Nous pensons en effet que même si les vérificateurs se veulent aidants pour l'organisation vérifiée et qu'ils se comportent comme tels, les vérifiés garderont toujours en tête qu'en définitive c'est au Parlement que les vérificateurs vont devoir se rapporter.

Enfin, on peut avancer que les communications entre les vérificateurs et les vérifiés dans les mandats 1 et 2 sont relativement fluides puisque les perceptions, sans être exactement les mêmes, ont des similarités qui sont assez frappantes.

Dans le mandat 3, les vérificateurs se percevaient comme des aides et des assistants aux vérifiés et les vérifiés les ont perçus comme des censeurs et des contrôleurs. Premièrement, nous pouvons avancer que cela n'est pas totalement discordant avec l'approche de VOR adoptée dans ce mandat qui préconisait un équilibre entre les deux rôles avec une légère prépondérance pour le rôle d'agent d'amélioration. Il n'est donc pas fortuit que les vérifiés aient pu percevoir les vérificateurs comme des censeurs et des contrôleurs, le rôle d'agent de contrôle n'étant pas absent des préoccupations des vérificateurs. Par contre, cela confirme encore une fois le manque de fluidité dans les commu-

nications entre les vérificateurs et les vérifiés dans le mandat 3. En effet, cette incompréhension entre les vérificateurs et les vérifiés s'est manifestée déjà lorsque nous avons analysé d'autres aspects de la tentative d'influence et semble vouloir perdurer.

Dans le mandat 4, la perception des vérificateurs et des vérifiés est sans conteste que l'image véhiculée par les vérificateurs était plus celle du censeur et du contrôleur, ce qui est en parfaite concordance avec l'approche de VOR adoptée où le rôle d'agent de contrôle était non seulement prédominant mais la dimension amélioration était totalement absente. Par ailleurs, il semble que la fluidité des communications entre les vérificateurs et les vérifiés soit ici pratiquement parfaite. Il faut dire que lorsque le vérificateur se comporte en censeur et en contrôleur, il y a peu de confusion possible pour les vérifiés déjà très familiers avec cette image véhiculée par les vérificateurs et aussi habitués à se sentir jugés et évalués par les vérificateurs.

Dans le mandat 5, les vérificateurs se perçoivent généralement comme des censeurs et des contrôleurs mais cette image est moins prononcée que dans le mandat 4. Elle est en effet assortie du volet "aide et assistance" qui était totalement absent dans le mandat 4. On peut toutefois avancer que cette image est parfaitement concordante avec l'approche de VOR adoptée dans le mandat 5 où la dimension contrôle était nettement prédominante et la dimension amélioration présente mais non prépondérante. Quant aux vérifiés, c'est une image mixte que les vérificateurs semblaient véhiculer à leurs yeux. Enfin, on peut avancer que les communications entre les vérificateurs et les vérifiés dans le mandat 5 semblent relativement fluides puisque leurs perceptions, sans être parfaitement concordantes, ne diffèrent pas d'une façon flagrante.

Dans le mandat 6, c'est l'image de censeur et de contrôleur qui ressort des perceptions des vérificateurs et des vérifiés. Les perceptions des vérificateurs sont de plus assorties d'un volet "aide et assistance" qui est présent mais non prépondérant. Cette image véhiculée par les vérificateurs n'est pas concordante avec l'approche de VOR

adoptée dans le mandat 6 qui accordait une nette prépondérance au rôle d'agent d'amélioration et une présence marginale à la dimension contrôle. En guise d'explication, on peut avancer que le phénomène de transfert au niveau des objectifs poursuivis par les vérificateurs, dont nous avons parlé à plusieurs reprises jusqu'ici, a peut-être opéré ici aussi. Enfin, on peut avancer qu'une certaine fluidité dans les communications entre les vérificateurs et les vérifiés est présente dans le mandat 6 étant donné la relative concordance entre les perceptions des deux groupes.

Sans vouloir en faire des règles absolues, lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR strictement axée sur le contrôle, ils auront décidément tendance à véhiculer une image de censeur et de contrôleur et c'est cette image qui sera perçue par les vérifiés. Par ailleurs, lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur l'amélioration, ils auront tendance à véhiculer à la fois une image de censeur et contrôleur et une image d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée, et ils seront perçus comme tels par les vérifiés. De façon générale, aux yeux des vérifiés, l'image véhiculée par les vérificateurs est décidément plus celle du censeur et contrôleur que celle d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée.

Sans encore une fois en faire une règle absolue, on peut aussi avancer que si les communications sont fluides entre les vérificateurs et les vérifiés, la perception que les vérificateurs ont de leur rôle se répercutera chez les vérifiés, soit au niveau de la perception qu'ils ont du rôle des vérificateurs mais aussi au niveau de la perception qu'ils ont d'eux-mêmes en tant que vérifiés en interaction avec les vérificateurs.

Mais, encore une fois, nous prolongerons cette analyse à la section 4.8, où nous nous pencherons sur l'impact de l'approche de VOR adoptée sur le PIS, alors que nous pourrons intégrer véritablement ces éléments dans un tout plus concis. Ce sont les sources de satisfaction et de frustration des vérificateurs qui recevront maintenant toute notre attention.

4.5.2.6 Sources de satisfaction et de frustration pour les vérificateurs

Nous nous sommes intéressée aux motivations qui animent les vérificateurs lorsqu'ils tentent d'influencer les vérifiés. En effet, nous croyons que les tentatives d'influence des vérificateurs sont colorées par ce qui est une source de satisfaction pour eux et par ce qui les frustre. Au tableau F.10 (p. 492), nous présentons ces sources de satisfaction et de frustration dont les vérificateurs nous ont fait part.

Nous commençons par les sources de satisfaction. C'est le sentiment de faire bouger les choses, de les améliorer, d'être un agent de changement qui motive le plus grand nombre de vérificateurs. La publicité entourant la publication des rapports du VG est loin de laisser les vérificateurs indifférents, bien qu'il ne s'agisse pas là de la source de satisfaction la plus souvent mentionnée par eux. L'ampleur des enjeux vérifiés fait en sorte que plusieurs vérificateurs trouvent que leur travail est important et peut être d'autant plus utile étant donné que les mandats de VOR visent généralement des secteurs où l'impact financier ou social est très important. Nous reproduisons ci-après les propos d'un répondant à cet égard :

> C'est l'ampleur. L'ampleur de ce que ça pouvait être. C'est incroyable, le matin en rentrant, qu'est-ce qui va me tomber sur la tête aujourd'hui ? C'est tellement énorme au gouvernement, c'est 50 000 employés. L'ampleur de tous ces dossiers-là, ça fait que c'est rare qu'on joue dans des insignifiances. On joue toujours dans quelque chose de majeur, dans les ligues majeures.

Un certain nombre de vérificateurs trouvent aussi dans la pratique de la VOR une occasion d'élargir leurs connaissances étant donné la diversité des domaines vérifiés. Le fait d'entretenir de bonnes relations avec les vérifiés ou que ces derniers manifestent leur satisfaction à l'égard du travail des vérificateurs est aussi une source de satisfaction pour un certain nombre de vérificateurs. Le sentiment de défendre les intérêts des citoyens et d'avoir la confiance des citoyens est stimulant pour quelques vérificateurs.

Enfin, ce sont des motivations plus d'ordre professionnel qui sont une source de satisfaction pour un assez grand nombre de vérificateurs. Ce qui satisfait certains d'entre eux c'est d'avoir pu innover et adopter une attitude proactive dans le mandat de VOR. D'autres se disent motivés par la recherche d'une vérité, des raisons expliquant pourquoi les choses fonctionnent mal. Pour d'autres, c'est la qualité du rapport qui suscite chez eux un sentiment de fierté ou encore la reconnaissance au sein de leur organisation de vérification ou par des organismes externes.

Si l'on se transporte du côté des sources de frustration, on peut constater qu'elles n'abondent pas. Les vérificateurs se disent, de façon générale, heureux de faire le travail qu'ils font et bien peu de choses viennent assombrir leur bonheur professionnel. Les sources de frustration peuvent venir de leurs relations avec les vérifiés ou de leur travail professionnel.

Du côté de leurs relations avec les vérifiés, quelques vérificateurs éprouvent de la sympathie pour les vérifiés lorsqu'ils constatent le contexte difficile dans lequel ils doivent œuvrer. Quelques vérificateurs se disent gênés par l'image négative projetée par la fonction de vérificateur auprès des vérifiés. Quelques autres se disent frustrés lorsqu'ils doivent faire face à l'incompétence de certains vérifiés ou lorsqu'ils constatent que les vérifiés ne donnent pas suite à leurs recommandations.

Du côté professionnel, la rédaction de multiples versions du rapport, les tâches cléricales ou le manque d'autonomie professionnelle frustrent un certain nombre de vérificateurs. Certains vérificateurs aimeraient souvent pouvoir approfondir davantage les domaines vérifiés. Quelques vérificateurs disent trouver lourds les nombreux déplacements qu'implique leur travail alors que parfois c'est d'avoir été impliqués de façon partielle dans un mandat qui devient une source de frustration. Les vérificateurs ont parfois le sentiment de perdre leur temps sur des éléments qu'ils disent moins payants en vérification. Ces éléments peuvent être des points positifs qui demandent beaucoup de

travail aux vérificateurs et qui résultent en une phrase dans le rapport ou encore il peut s'agir d'aspects qu'ils se doivent de couvrir mais qui ont finalement un impact mineur.

Nous n'avons décelé aucune tendance comme telle qui aurait pu se dessiner dans l'un ou l'autre mandat de VOR examiné. On peut avancer, sans risque de trop se tromper, que les sources de satisfaction sont passablement les mêmes quel que soit le rôle assumé par le vérificateur, c'est-à-dire qu'il soit agent de contrôle ou agent d'amélioration. Quant aux sources de frustration, comme elles sont éparpillées et ont été généralement mentionnées par un petit nombre de répondants, il nous est également impossible de déceler une tendance quelconque. Mais il semble que, là aussi, il n'y ait pas de relation avec l'approche de VOR adoptée.

Nous terminons sur ce l'analyse des différents éléments ayant pu influencer le déroulement du mandat de VOR. Nous nous attacherons maintenant à examiner deux autres éléments déclencheurs du PIS, soit les constats et les recommandations formulés par les vérificateurs dans le cadre de mandats de VOR.

4.5.3 Constats et recommandations

Nous disions, en introduisant le déroulement du mandat de VOR, qu'il s'agissait là d'un temps fort dans le PIS. La formulation des constats et des recommandations, qui amène à la production du rapport, constitue non seulement un temps fort mais un moment crucial dans les relations entre les vérificateurs et les vérifiés.

Nous allons commencer par examiner quelle perception les vérifiés ont eue de l'importance et de la pertinence des constats formulés. Nous examinerons ensuite le degré d'importance accordé à la formulation de recommandations par les vérificateurs et nous conclurons avec l'approche privilégiée par les vérificateurs auprès des vérifiés pour

leur faire part des constats et des recommandations. C'est au tableau F.11 (p. 493), introduit au chapitre III, qu'apparaît le détail de l'information par mandat.

4.5.3.1 Constats

De façon générale, dans tous les mandats, les vérifiés pensent que les constats formulés par les vérificateurs étaient importants et pertinents (voir tableau F.11). Dans le mandat 4, un certain nombre de vérifiés pensent que certains constats auraient mérité moins d'attention de la part des vérificateurs mais ils disent n'avoir pas réussi à les convaincre. En général, les vérifiés disent ne pas avoir été surpris par les constats effectués par les vérificateurs, dans le sens qu'ils connaissaient l'existence des déficiences constatées par les vérificateurs avant leur visite. Les propos ci-après traduisent comment les vérifiés ont exprimé leur opinion à l'égard des constats formulés par les vérificateurs :

> Je pense que le rapport du vérificateur, dans son ensemble, était tout à fait juste et il fallait que les choses se disent de cette façon-là, de voir qu'il y avait un écart entre ce que la politique préconisait versus où on en était rendu. Mais c'était faux de prétendre par ailleurs qu'il n'y avait rien qui s'était fait. Donc, c'est dans ce sens-là où j'étais craintive par rapport à la façon dont c'était pour être rapporté dans les médias. Mais en soi, le rapport, la façon dont il est rédigé, en tout cas pour nous, j'étais tout à fait confortable à ce qu'il soit véhiculé, qu'il circule et puis qu'il soit utilisé. Je n'avais aucune crainte par rapport au rapport comme tel.
> [...] C'est sûr que c'est très synthèse, ça mériterait là que ça s'explique et tout. Mais, en soi, les grands éléments, qui apportaient un éclairage sur ce qui devait prioritairement se faire, ont été clairement identifiés et rapportés.
>
> Dans celui-là, bien, ils ont gagné en crédibilité sûrement, oui, oui. Sûrement aussi en impact parce que les recommandations qu'ils ont faites, elles ont été utiles, elles nous ont amenés à une réflexion, comme je disais. Les points qu'ils ont soulevés sur les différents types d'évaluations qu'on devrait faire, on en a tenu compte, cela a été utile.
>
> Je crois pouvoir dire que nous n'avons pas été surpris par les constats qu'ils ont faits.
> [...] Je pense que, compte tenu de la portée de leur vérification, ils ont trouvé les choses que nous prévoyions qu'ils trouvent. Maintenant est-ce qu'ils ont trouvé

> tout ce qu'il y avait à trouver, qui sait ? Ce que je veux dire, dans un ministère aussi grand, si vous fouillez suffisamment, vous trouverez toutes sortes de choses. Et je pense que l'ampleur de la vérification qu'ils font ne leur permettrait pas de découvrir chaque petite anomalie, et franchement, nous ne voudrions pas cela.
>
> [...] je pense qu'ils les ont toutes trouvées, on n'a rien appris parce qu'on les avait trouvées avant. Mais on était passablement d'accord avec l'ampleur qu'ils leur ont donnée, la place relative dans le rapport, ça là-dessus moi je n'ai pas trop de problèmes.
>
> À mon avis, c'était trop là surtout qu'on était en voie de corriger et ils avaient vu l'ensemble de nos dossiers de vérification. Mais là, ce bout-là, ce n'est pas moi qui le contrôle. [...] Ils ont sorti leur rapport, ça fait partie des irritants qu'on avait avec eux autres. Et celui-là me touchait plus particulièrement parce qu'il était dans ma cour.

Nous n'avons pas décelé de tendance comme telle qui nous permettrait de discriminer entre les différents mandats en ce qui concerne le rôle d'agent de contrôle et d'agent d'amélioration des vérificateurs. Le seul écart que nous pouvons noter est que dans les mandats 4 et 5, où le rôle d'agent de contrôle était nettement prédominant, un plus grand nombre de vérifiés étaient d'avis que les constats formulés par les vérificateurs étaient importants et pertinents. Cela était le cas aussi pour le mandat 1 où on accordait une égale prépondérance aux deux rôles. Nous ne concluons pas pour le moment mais nous retenons ces éléments pour l'analyse que nous ferons à la section 4.8 alors que nous ferons une intégration qui nous amènera à savoir quel est l'impact de l'approche de VOR sur le PIS que constitue la VOR.

Ce sont les recommandations formulées par les vérificateurs auxquelles nous nous attarderons maintenant.

4.5.3.2 Recommandations

L'importance accordée par les vérificateurs à la formulation de recommandations est l'un des deux aspects que nous avons examinés au regard des recommandations. Si l'on regarde le tableau F.11 (p. 493), il ressort que dans les mandats 1, 2, 3, 5 et 6, les vérificateurs reconnaissent, en nombres qui varient d'un mandat à l'autre, une grande importance aux recommandations formulées dans les mandats de VOR. Dans le mandat 4, les vérificateurs accordent peu ou pas d'importance à la formulation de recommandations dans les mandats de VOR. Cela est aussi le cas pour un vérificateur dans le mandat 3.

Nous rapportons ci-après des propos de vérificateurs pour lesquels les recommandations étaient importantes et, par la suite, des propos de vérificateurs qui prétendaient le contraire :

> Ah oui, oui. C'est essentiel, si le Vérificateur général ne peut pas suggérer quelque chose de mieux, je pense qu'il n'a rien à dire. C'est important, ça amène un peu plus loin, c'est essentiel.
>
> Oui, oui, je pense que c'est peut-être ça qui fait la démarcation d'un consultant puis notre rôle. Parce que dans le fond toute la première partie argumente qu'il y a un problème. Puis là, on pourrait en rester là puis leur remettre ça en disant : tiens, fais-en ce que tu veux. [...] Alors que là, on conclut en disant qu'on recommande telle chose. Donc c'est ça, c'est là que prend tout le poids du vérificateur.
>
> Ici, certaines personnes me disaient que si on n'a pas de recommandation à faire, on n'a pas de constatation à faire. Non, je ne suis pas d'accord avec ça. Et j'ai appuyé mon désaccord sur la loi sur le Vérificateur général qui dit qu'on est là pour rapporter des déficiences au Parlement, c'est ça que j'ai fait valoir au Vérificateur général.
> [...] Non, ça n'a aucune valeur pour moi. Selon moi, ça n'a aucune espèce d'importance. On pourrait faire un rapport au Parlement avec des constatations sans aucune recommandation. Ça je me base sur la loi, parce qu'on dit qu'on peut faire des recommandations si on les juge à propos. Ça veut dire que ce n'est pas né-

> cessaire, ce n'est pas obligatoire. Puis, de toute façon, les recommandations qu'on fait, ce n'est pas des recommandations. Ça n'a aucune valeur.
> Bien c'est un peu vide de sens, je dirais. Nos recommandations, dans le fond, comme je t'ai dit au début, on s'est posé la question étant donné qu'on savait qu'on aurait peu de recommandations, est-ce qu'on fait pareil le mandat ou pas ? Puis on a décidé qu'on le faisait pareil. À partir de ce moment-là, on n'avait plus de problème, dans le sens que la recommandation arrive vraiment à la toute fin, ton rapport est écrit puis là tu dis : est-ce que j'ai une recommandation à faire ou pas ? Puis la recommandation est un peu insipide, on ne dit pas grand-chose. On recommande l'inverse de la déficience, mais on ne rentre jamais dans les moyens. Alors, tu sais, une recommandation ça prend quasiment cinq, dix minutes à écrire. Pour moi, personnellement, ce n'est pas important.

Par ailleurs, nous avons interrogé les vérificateurs et les vérifiés à savoir s'ils considéraient que c'était le rôle des vérificateurs de recommander des moyens. En fait, les recommandations des vérificateurs sont généralement très peu prescriptives et elles sont plus des objectifs à atteindre que des mesures précises à prendre pour solutionner les problèmes. Si l'on regarde le tableau F.11 (p. 493), on peut constater qu'il y a pratiquement unanimité entre les vérificateurs et les vérifiés pour dire que ce n'est pas le rôle des vérificateurs de recommander des moyens.

Les vérificateurs pensent que les vérifiés sont beaucoup mieux placés qu'eux pour décider des moyens à prendre. Ils disent ne pas vouloir se substituer à la gestion des organisations vérifiées. De plus, ils auraient du mal à rester objectifs si jamais ils devaient ultérieurement se prononcer sur des moyens qu'eux ou leurs collègues avaient recommandés. Ils craignent que leur crédibilité auprès des vérifiés soit ébranlée si jamais le moyen qu'ils avaient recommandé aux vérifiés ne s'avérait pas le bon. Il peut arriver qu'ils recommandent des moyens verbalement, souvent à la demande des vérifiés se sentant dépourvus devant certains problèmes, mais les vérificateurs n'iraient pas jusqu'à les formuler dans un rapport.

Voici les propos de vérificateurs à cet égard :

> Moi je trouve que c'est assez, ce n'est pas notre rôle d'aller mettre les moyens, parce que là ça demanderait peut-être un peu plus de discussion dans le sens d'avoir au moins validé la recommandation au niveau du moyen, parce que là il y a peut-être des choses que l'on n'a pas vues qui font que ça ne pourrait pas être appliqué. Donc, la recommandation, comme elle est là, c'est sûr qu'elle est générale, mais ce n'est pas notre rôle. Nous, notre rôle c'est de signaler ce qui ne vas pas, nous autres on peut suggérer... L'autre chose qui est embêtante, si on suggère un moyen, les gens l'appliquent et il ne fonctionne pas, là c'est nous autres qui avons l'odieux. Moi je me dis que ce n'est pas après trois mois ou six mois dans un secteur que je suis en position de donner le moyen le plus économique et le plus efficace pour corriger une situation. Bien, comme j'ai dit tantôt, si le gestionnaire demande : comment vous voyez ça ? On lui donne des éléments, mais sous réserve, avec la connaissance que l'on a.
>
> [...] Mais on ne donne pas les moyens. Puis il y a des raisons pour ça. On serait mal pris pour les vérifier dans le futur. C'est la seule raison. [...]
>
> C'est parce que si le vérificateur se met à travailler les solutions, il va perdre son objectivité jusqu'à un certain point [...]
> [...] Plus tu vas travailler à solutionner les problèmes, il va venir un temps où tu ne pourras plus aller vérifier parce que ça va être tes solutions qui vont avoir été mises en place, puis tu n'auras pas l'objectivité à ce moment-là.

Quant aux vérifiés, ils préfèrent que les recommandations ne soient pas trop prescriptives et que les vérificateurs s'en tiennent à indiquer les grandes orientations, comme ils le font actuellement dans leurs recommandations. Ils considèrent que les moyens à prendre pour solutionner les problèmes relèvent de leur propre prérogative en tant que gestionnaires. De plus, ils pensent que les vérificateurs n'ont généralement pas une connaissance suffisamment approfondie du domaine vérifié ou n'ont pas nécessairement une expertise suffisante dans le domaine vérifié pour s'aventurer à recommander des moyens. Voici ce qu'en pensent certains vérifiés :

> Non, sur les moyens, ça je pense que c'est important qu'on nous laisse toute la latitude. Puis ça j'aimais bien que ce ne soit pas trop prescriptif dans ce sens-là.
>
> D'un autre côté, c'est un couteau à deux tranchants, parce qu'il n'y a rien qui dit qu'ils sont les mieux placés aussi pour suggérer des moyens, parce que quand

> même, les vérificateurs regardent les organisations, mais ils n'ont pas non plus les connaissances puis l'expertise qu'il y a à l'intérieur de l'organisation. Lorsqu'on s'embarque dans des moyens, à ce moment-là, je me demande s'ils auraient vraiment l'expertise de faire ça. Deuxièmement, je pense que ça serait dangereux de leur part aussi. Parce que dans la mesure où ils suggéreraient les moyens, qu'on prendrait les moyens suggérés, puis qu'ils reviendraient dans un suivi, puis que ça ne marcherait pas encore, bien ce serait de leur faute.

Il semble que les vérificateurs aient vu juste en décidant de formuler des recommandations le moins prescriptives possible. En effet, le consensus qui se dégage ici entre les vérificateurs et les vérifiés en est la preuve.

À partir des points de vue exprimés par les vérificateurs concernant la pertinence pour eux de recommander des moyens, on peut en déduire que l'indépendance, l'objectivité, la neutralité et la prudence sont au cœur même de leur travail. De plus, l'interprétation qu'ils semblent en faire n'est pas sans rappeler celle généralement répandue en vérification d'états financiers. Encore une fois, nous avons la démonstration que les paradigmes des vérificateurs se ressemblent selon qu'ils sont praticiens de VOR ou vérificateurs d'états financiers.

Au niveau de la pertinence pour les vérificateurs de recommander des moyens, on ne peut dégager de tendance entre les mandats. Par contre, quand il s'agit de l'importance accordée à la formulation de recommandations, on peut noter que le mandat 4 est le seul à n'accorder que peu d'importance à cet aspect du travail des vérificateurs. Rappelons que l'approche de VOR adoptée dans le mandat 4 accorde toute la prépondérance au rôle d'agent de contrôle, la dimension amélioration étant totalement absente.

Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que lorsque la dimension amélioration est complètement absente des préoccupations des vérificateurs, ceux-ci seront peu enclins à aller au-delà de l'identification des déficiences pour le compte du Parlement. Les propos des répondants que nous rapportons plus haut vont en effet dans

ce sens-là. Il s'agit d'éléments qui viendront enrichir notre analyse à la section 4.8 qui portera sur l'impact de l'approche de VOR sur le PIS que constitue la VOR.

Nous allons maintenant examiner l'attitude que les vérificateurs ont privilégiée auprès des vérifiés dans le cours du mandat de VOR.

4.5.3.3 Attitude privilégiée par les vérificateurs auprès des vérifiés

Nous nous attachons maintenant à examiner le genre de rapports que les vérificateurs ont entretenus avec les vérifiés dans le cours du mandat de VOR et, plus particulièrement, lorsqu'est venu le temps de présenter les constats et les recommandations. Nous avons situé ces rapports sur deux pôles opposés, le premier étant celui de la collaboration et le second étant celui de la confrontation. Et nous avons recueilli les points de vue des vérificateurs et des vérifiés à ce sujet. Le détail de l'information par mandat apparaît au tableau F.11 (p. 493).

Du côté des vérificateurs, il y a unanimité pour dire que leurs rapports avec les vérifiés étaient basés sur la collaboration. Cela est cohérent avec le style de leadership participatif (et parfois vendeur), que les vérificateurs privilégient en grand nombre, comme nous avons pu le constater lorsque nous avons examiné les différents éléments affectant le déroulement du mandat de VOR. Et cette belle unanimité va d'un mandat à l'autre, indépendamment de l'approche de VOR adoptée, comme c'était le cas pour le style de leadership.

Les vérificateurs disent tenir les vérifiés informés le plus possible tout au long du mandat. En effet, ils veulent éviter à tout prix les mauvaises surprises pour les vérifiés lorsque vient le temps de la validation des constats. C'est un climat d'ouverture et de franche coopération que les vérificateurs cherchent à instaurer entre eux et les vérifiés lors

de mandats de VOR. C'est en ces mots que des vérificateurs parlent de leurs rapports avec les vérifiés :

> [...] Mon approche généralement consiste à leur donner une assez bonne vue d'ensemble des constats, de ce qu'il y aura au rapport. Si c'est pour être des mauvaises nouvelles, ils veulent le savoir tôt. S'il y a des points positifs, disons-leur aussi.
>
> [...] On leur dit, on vient faire une validation. Le but de la validation, c'est de vous mettre au courant de ce qu'on veut dire, puis on veut savoir s'il y a des choses qu'on dit qui ne sont pas correctes ou s'il y a des choses qui doivent être modifiées, s'il nous manque de l'information. Dans le fond, on leur explique que c'est un processus positif avant d'écrire le rapport dans le but d'éviter de perdre du temps, autant pour eux que pour nous. Et que s'il y a des choses qu'ils trouvent irritantes sur la façon de le dire, s'ils ont des propositions à nous faire sur la façon de le dire, nous autres on n'a aucun problème avec ça. C'est une attitude très positive au niveau de la validation.

Par ailleurs, à quelques exceptions près, cette belle unanimité en faveur de la collaboration se retrouve aussi chez les vérifiés qui ont majoritairement perçu que les vérificateurs ne cherchaient pas à les confronter mais plutôt à collaborer avec eux. De façon générale, les vérificateurs ont réussi à établir une relation de confiance avec les vérifiés. Les propos ci-après sont ceux de vérifiés qui ont apprécié le climat de collaboration qui présidait à leurs relations avec les vérificateurs :

> [...] d'ailleurs on a échangé, comme je vous dis, c'était en continu constamment. Puis j'ai vu plusieurs versions du projet de rapport et, naturellement, on m'avait avertie d'avance que certaines formulations ne permettraient pas de traduire toute la nuance qu'on pouvait se dire dans l'informel et tout ça. Donc, nécessairement, il y a quelques sections du rapport qui m'ont fait sourire, mais on m'avait avertie. Je le savais et on s'était entendu sur la façon de le formuler, dans le sens que ça traduise bien la réalité, donc que le jugement soit le plus proche de ce qui se passe réellement. Donc, dans ce sens-là, ils ont très bien traduit en fait la réalité régionale, oui.
>
> À plusieurs occasions dans le passé, j'avais eu affaire à des vérificateurs qui adoptaient une position assez agressive. Mais ce n'était pas le cas ici, du moins

> pour ce qui est de ma propre expérience avec les vérificateurs. Ainsi, c'était moins pénible pour moi et c'était, si j'ose dire, une expérience plus agréable parce qu'il n'y avait pas cette espèce d'insinuation malveillante que l'on sent souvent dans les vérifications.

Mais ce climat de confiance et d'ouverture ne s'est pas concrétisé pour tous les vérifiés :

> Bien, ils ont été directifs quant à l'information qu'ils voulaient, quant aux personnes qu'ils voulaient interviewer et quand le rapport est sorti, ce n'était pas : voici ce que nous pensons, qu'en pensez-vous ? C'était : c'est ce que nous avons trouvé, point final !
> [...] Je pense qu'ils ont eu une rencontre avec la haute direction mais ce n'était pas en termes de coopération, c'était plus : voici nos constats et c'est ce que nous allons publier, et vous pouvez corriger les erreurs factuelles mais vous ne pouvez toucher à nos conclusions. C'était ça même s'ils avaient été complètement à côté de la *track*.
>
> Je sais, de par mes expériences passées, que vous devez travailler très fort pour faire en sorte de passer votre point, parce que même si vous réussissez à passer votre point, quelquefois, ils n'écouteront pas. Et ils ne vous donneront pas de raison pour expliquer pourquoi ils ne vous ont pas écouté. [...]

Il ressort de tout cela que les vérificateurs ont vu juste en misant sur des rapports de collaboration avec les vérifiés plutôt que des rapports de confrontation. En effet, la réaction des vérifiés est probante à cet égard. De tels rapports font en sorte que les vérifiés ont moins tendance à développer des réactions de défense face aux tentatives d'influence des vérificateurs. Il ne s'agit peut-être pas là du seul élément déclencheur de cette réaction de défense chez les vérifiés, mais nous pensons qu'il s'agit là d'un élément majeur dans les rapports entre les vérificateurs et les vérifiés.

Nous retenons que cette attitude de collaboration de la part des vérificateurs et cette réaction des vérifiés sont communes à tous les mandats quelle que soit l'approche de VOR adoptée. Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que quel que

soit le rôle joué par les vérificateurs, ils auront tendance à baser leurs rapports avec les vérifiés sur la collaboration plutôt que sur la confrontation. Nous tirerons une conclusion plus définitive à la section 4.8 alors que nous évaluerons l'impact de l'approche de VOR sur le PIS.

Comme nous avons fait le tour de la question en ce qui regarde les constats et les recommandations, nous allons maintenant jeter un regard sur le suivi des mandats de VOR.

4.5.4 Suivi des mandats de VOR

Le suivi est le dernier élément déclencheur du PIS que constitue la VOR. Il avait eu lieu dans quatre des six mandats de VOR examinés. Pendant longtemps le parent pauvre de la pratique de la VOR, il semble que le suivi ait maintenant acquis ses lettres de noblesse dans l'esprit des vérificateurs. Nous allons d'abord examiner quel intérêt les vérificateurs manifestent pour le suivi et quelle utilité ils conçoivent qu'il puisse avoir. Nous nous transporterons ensuite du côté des vérifiés pour voir s'ils ont mis en application les recommandations et pourquoi ils les ont ou non mises en application. Les réponses des répondants par mandat apparaissent au tableau F.12 (p. 494) introduit au chapitre III.

4.5.4.1 Préoccupations des vérificateurs

Il y a unanimité du côté des vérificateurs en ce qui concerne l'intérêt manifesté à l'égard du suivi en VOR. En effet, ils sont unanimes à dire que le suivi présente beaucoup d'intérêt, et cela, pour plusieurs raisons. D'abord, le suivi est nécessaire pour informer les parlementaires des actions correctives prises par les organisations vérifiées suite à un mandat de VOR. Le suivi est de plus une occasion pour prendre des mesures coercitives contre les organisations récalcitrantes. Les vérificateurs sont aussi d'avis que le suivi ajoute de la crédibilité à la VOR. Enfin, le suivi servirait parfois à donner une rétroaction

positive aux vérifiés ou, plus souvent, à fournir une rétroaction aux vérificateurs eux-mêmes en ce qui concerne leur travail de vérification.

L'utilité du suivi varie en nature et en intensité d'un mandat à l'autre. On peut remarquer que dans les mandats 4 et 5, où le rôle d'agent de contrôle du vérificateur était nettement prépondérant, c'est là que le plus grand nombre de vérificateurs ont mentionné que le suivi servait à informer les parlementaires et à prendre des mesures coercitives à l'égard de l'organisation vérifiée. Ces deux éléments sont mentionnés dans les mandats 1, 2, 3 et 6, mais par un nombre de vérificateurs nettement moins élevé, et on peut noter par ailleurs que ces éléments ne sont pas dominants. Ils côtoient en effet d'autres aspects comme la rétroaction positive aux vérifiés ou aux vérificateurs ou encore l'ajout de crédibilité. C'est dans le mandat 2 où l'utilité du suivi du mandat de VOR apparaît la moins évidente, une minorité de vérificateurs s'étant prononcés à ce sujet. La rétroaction positive aux vérifiés est totalement absente du mandat 4.

Sans vouloir en faire une règle absolue, lorsque le rôle d'agent de contrôle est nettement prédominant dans l'approche de VOR adoptée, les vérificateurs auront tendance à considérer le suivi de la même façon qu'ils ont abordé le mandat de VOR, c'est-à-dire de privilégier l'aspect coercitif et l'aspect reddition de comptes aux parlementaires. Par ailleurs, lorsque le rôle d'agent de contrôle diminue en importance et que le rôle d'agent d'amélioration prend de l'importance, les priorités des vérificateurs lors du suivi auront tendance à se déplacer et à se diversifier, sans toutefois délaisser complètement l'aspect coercitif et l'aspect de reddition de comptes aux parlementaires. Il ne faut pas oublier que, quelle que soit l'approche de VOR adoptée, le Parlement demeure le client prioritaire pour les vérificateurs.

Comme pour les autres éléments du PIS examinés précédemment, nous prolongerons notre analyse à la section 4.8 qui portera sur l'impact de l'approche de VOR sur le PIS.

Les propos ci-après traduisent bien dans quel esprit les vérificateurs effectuent le suivi des mandats de VOR :

> Comme je vous disais, si la situation mérite qu'on s'y attarde, ils savent qu'ils vont avoir, pas un suivi, un plein chapitre qui va avoir la couverture que vous avez dite concernant les médias. Le bureau lui-même n'a pas peur non plus de revenir sur les sujets année après année. Il y a eu des questions qui sont célèbres, légendaires, dans le bureau, où on a fait trois, quatre rapports. À chaque fois, on a embarrassé le ministère.
>
> Le processus de suivi qu'on fait c'est qu'on ne va pas refaire une nouvelle vérification pour voir si cela a bien corrigé telle ou telle chose. Mais on sait qu'ils ont pris un moyen pour remédier à la faiblesse ou au problème qui était mentionné trois ans auparavant. Alors on dit : pour le moment, on est satisfait. Et on paraît en commission parlementaire pour leur dire : vous savez, ce qu'on a dit voilà trois ans. [...] Le rapport, qui va être déposé à l'automne, on va dire, il y a les deux tiers de ça qu'ils ont corrigé. Ils n'ont pas encore pris telle ou telle mesure à l'égard de tel secteur. Puis on revient vous dire aujourd'hui, voici c'est ça qu'ils n'ont pas fait. Alors, quand ils vont revenir en commission parlementaire, reposez-leur donc la question. Pour voir, pourquoi vous ne l'avez pas corrigé ce que le Vérificateur général vous a dit voilà trois ans. Ils peuvent avoir de très bonnes raisons.[...]

4.5.4.2 Préoccupations des vérifiés

En très grande majorité, les vérifiés disent avoir mis en application les recommandations formulées par les vérificateurs, et cela, sans restriction ou en autant que faire se peut (voir tableau F.12, p. 494). Plusieurs vérifiés les ont mises en application parce qu'ils trouvaient les recommandations appropriées, réalistes et faisables. Assez souvent, ce sont des raisons indépendantes de la volonté des vérifiés qui sont invoquées pour les retards dans la mise en application. Les délais de mise en application se sont avérés plus longs que prévus ou des contraintes administratives internes les ont empêchés de donner suite aussi vite qu'ils auraient voulu.

Parfois, les raisons invoquées relèvent plus d'un jugement de valeur des vérifiés en ce qui regarde les recommandations formulées. Par exemple, deux raisons, moins souvent invoquées par les vérifiés, mais qui expliquent aussi les retards dans la mise en application, sont que les recommandations étaient théoriquement valables mais difficilement applicables et qu'elles n'étaient pas jugées prioritaires par la direction.

C'est dans le mandat 3 que le jugement des vérifiés est le plus souvent négatif en ce qui concerne les recommandations formulées par les vérificateurs (voir tableau F.12, p. 494). C'est dans le mandat 5 et, dans une moindre mesure, dans le mandat 4, que le jugement est le plus souvent positif au regard des recommandations. Dans le mandat 1, l'opinion d'un certain nombre de vérifiés est favorable mais la mise en application a été retardée pour des raisons indépendantes de la volonté des vérifiés. Dans le mandat 2, l'opinion de quelques vérifiés seulement est favorable. Quant au mandat 6, les vérifiés ne se sont pas véritablement prononcés sur les recommandations.

Sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que le fait que le vérificateur se considère comme un agent d'amélioration ne soit pas une garantie que les vérifiés vont davantage apprécier les recommandations formulées par les vérificateurs. En effet, ce qui ressort de nos données, c'est que l'inverse s'est justement produit, c'est-à-dire que les vérifiés des mandats 4 et 5, où le vérificateur se considérait plus comme un agent de contrôle, sont ceux où les recommandations ont été le plus favorablement évaluées alors que les mandats 2 et 3, où le rôle d'agent d'amélioration était nettement plus présent que dans les mandats 4 et 5, les recommandations ont reçu un accueil plus mitigé de la part des vérifiés.

Une explication possible à cet état de choses pourrait être que les vérifiés trouvent plus crédibles les recommandations provenant des agents de contrôle parce qu'ils s'attendent en quelque sorte à recevoir le type de recommandations que les agents de contrôle font depuis longtemps. Lorsque les agents d'amélioration formulent des recom-

mandations qui ne sont pas strictement orientées vers le contrôle, d'abord ils s'aventurent sur des terrains moins connus et il est possible que les vérifiés leur accordent dès lors moins de crédibilité.

Comme pour nos autres conclusions, nous prolongerons notre analyse à la section 4.8 où nous examinerons l'impact de l'approche de VOR sur le PIS.

Nous reproduisons ci-après les propos de vérifiés concernant les raisons pour lesquelles ils ont donné suite ou non aux recommandations :

> Parce qu'on y croit, parce qu'on pense que c'est effectivement des bons commentaires. Il y avait des choses effectivement à améliorer puis on l'a fait. En tout cas, on a essayé de le faire du mieux qu'on pouvait.
>
> Les vérificateurs qui produisent des rapports sur notre travail, je veux dire, c'est peut-être leur crédibilité des fois qu'on remet en cause, qui nous rend un peu frustrés. Il y a des commentaires qui sont faits, je pense que l'exemple que je mentionnais tantôt est bon dans ce sens-là. Je veux dire qu'on s'aperçoit que la conclusion est dérivée peut-être souvent d'un manque d'information ou d'une moins bonne connaissance de l'environnement. Alors des fois ça amène, surtout lorsque le vérificateur se ferme les oreilles aux explications, c'est frustrant.[...]
> On a eu toute sorte de débats avec eux autres pour leur expliquer pourquoi c'était peut-être intéressant d'en débattre, mais pourquoi ce n'était pas faisable. De toute façon, par exemple, si on regarde au point de vue méthodologique premièrement, parce que les vérificateurs nous disaient : faites ça, mais ils ne nous disaient pas comment ça pouvait se faire. Nous, avec les expertises qu'on a ici, on ne trouvait pas de moyen d'établir des méthodes qui nous auraient donné des réponses objectives, crédibles, pour répondre à la question. [...]
> [...] on ne voyait pas comment on aurait pu le faire, même si on avait voulu. Puis eux, ils n'étaient pas d'un grand secours non plus pour nous dire comment le faire.

Sur ce, nous terminons notre analyse des différentes actions/interactions et stratégies ayant eu cours lors de l'anticipation des mandats de VOR, leur déroulement, la formulation des constats et des recommandations, et lors du suivi. Si nous faisons un retour à la figure 4.1 (p. 217), c'est la première partie du bloc «Actions/Interactions et Stratégies» que nous avons terminée.

Nous nous attaquons maintenant à la deuxième partie de ce bloc qui porte sur les perceptions des vérificateurs et des vérifiés lors des tentatives d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés. Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel au chapitre II, nous avions proposé que lorsque le PIS s'enclenche à travers un mandat de VOR, le vérificateur, en tant que source d'influence, tente d'exercer une influence sur le vérifié, en tant que cible d'influence, en utilisant différents modes d'influence et différents types de message.

En ayant toujours à l'esprit que les stratégies, selon Strauss et Corbin (1990, p. 105), nous disent qu'une personne fait ou dit quelque chose en réponse à un phénomène, nous nous pencherons sur les actions/interactions et stratégies ayant cours lors du PIS comme tel. Nous nous attarderons plus particulièrement à ce que les vérificateurs et les vérifiés nous ont dit de leurs perceptions mutuelles alors que le PIS que constitue la VOR avait cours.

4.5.5 Caractéristiques de la source d'influence

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel, au chapitre II, nous avons établi quatre caractéristiques de la source d'influence susceptibles d'affecter le déroulement du PIS que constitue la VOR. Il s'agit du statut de la source d'influence, de son prestige, du degré d'attraction et du degré d'estime pour la source d'influence. Ce sont ces quatre caractéristiques que nous analysons ci-après. Le détail de l'information par mandat apparaît aux tableaux F.13, F.14 et F.15 (p. 495-497) introduits au chapitre III.

4.5.5.1 Statut de la source d'influence

Nous nous intéressons ici à l'autorité associée au rôle du vérificateur tant du point de vue des vérificateurs que de celui des vérifiés. Si l'on regarde le tableau F.13 (p. 495), il ressort que, de façon générale, les vérificateurs jouissent d'une autorité considérable.

En effet, une nette majorité de vérificateurs et de vérifiés sont de cet avis. Seul le mandat 3 se démarque dans le sens que les vérifiés ont exprimé plus de réserve quant à l'autorité des vérificateurs et ces derniers sont plutôt partagés en ce qui concerne l'autorité attachée à leur fonction.

Du point de vue des vérificateurs, c'est l'indépendance du BVG qui a été le plus souvent mentionnée comme facteur conférant leur autorité aux vérificateurs. La réputation et la visibilité du BVG de même que ses pouvoirs légaux ont aussi été très souvent mentionnés par les vérificateurs. L'étude du rapport du BVG devant les commissions parlementaires et la crédibilité du BVG auprès des parlementaires et de la population sont des facteurs souvent mentionnés par les vérificateurs. Un certain nombre de vérificateurs considèrent aussi que leur expertise et leur compétence leur confèrent une certaine autorité face aux vérifiés.

Du point de vue des vérifiés, quoique les opinions soient beaucoup partagées, il reste que la réputation et la visibilité du BVG ont tendance à conférer beaucoup d'autorité aux vérificateurs pour un grand nombre de vérifiés. Outre la visibilité, le fait que le BVG soit crédible auprès des parlementaires et de la population, ses pouvoirs légaux et son indépendance, contribuent, dans une large mesure, à conférer de l'autorité aux vérificateurs aux yeux de plusieurs vérifiés.

De façon générale, il y a un certain consensus entre les vérificateurs et les vérifiés au regard des facteurs conférant de l'autorité aux vérificateurs, à l'exception peut-être du mandat 3. Dans le mandat 3, rappelons que les vérifiés avaient exprimé plus de réserve quant à l'autorité associée au rôle du vérificateur et le seul facteur qui ressort est la réputation et la visibilité du BVG, alors que les vérificateurs dans ce mandat ont mentionné en grand nombre plusieurs autres facteurs que l'on peut voir au tableau F.13 (p. 495). Ce ne sont donc pas les pouvoirs légaux ou l'indépendance des vérificateurs qui ont tendance à conférer de l'autorité au BVG aux yeux des vérifiés du mandat 3, mais bien

plutôt le fait que ses rapports soient publics. Ce mandat contraste avec les autres mandats du fait que ce facteur est au centre des préoccupations des vérifiés alors que dans les autres cas, c'était un facteur parmi d'autres.

Voici ce que pensent certains vérificateurs concernant l'autorité associée à la fonction de vérificateur :

> Bien, l'autorité est dans notre loi et ce que cette loi nous accorde, c'est un incroyable droit d'accès que personne d'autre n'a. Et l'autre forme d'autorité que nous avons en est plus une que nous gagnons. Ainsi, nous avons ce pouvoir législatif, et les autres formes d'autorité sont des formes d'autorité plus subtiles et elles se rapportent plus au respect et à la relation que vous développez avec les gens que vous vérifiez. Mais nous avons indéniablement une loi très puissante.
>
> Je pense que l'attention de la presse est une chose importante si vous voulez que les parlementaires prennent cela au sérieux et fassent les changements requis. Encore, comme le désir d'être populaire, ce ne doit pas être la chose qui vous motive.

Et ce qu'en pensent certains vérifiés :

> [...] Il y a une loi du Vérificateur général, ils ont un mandat à exercer, nous on se trouve à être les sujets ou les objets d'intervention du Vérificateur général. Moi je pense que je me dois de le recevoir, de l'accueillir. Qu'il fasse son travail, moi je vais m'asseoir avec lui puis les constats qu'il fait, on va essayer de les comprendre mutuellement, d'avoir une bonne compréhension des choses, puis d'y donner suite dans la mesure où on convient que c'est bien ça, puis c'est important d'y donner suite.
>
> Moi, je pense que quand il fait un commentaire, c'est pour ça qu'on craint un peu aussi là-dedans, il a une autorité importante le Vérificateur. Nous autres, quand il fait un rapport et qu'il nous dit des choses, je veux dire, le réflexe premier qu'on a, c'est qu'il faut les corriger. Ça c'est certain. Je ne le sais pas dans d'autres organisations là, mais nous autres, et on fait encore la même chose avec le Contrôleur. C'est sûr, parce que d'abord ça va sur la place publique. C'est un rapport au Parlement. On a dû même se présenter là. Donc, c'est non négligeable.

4.5.5.2 Prestige de la source d'influence

Lorsque le vérificateur est perçu comme étant en position de force face aux vérifiés, cela est dû essentiellement au fait que le rapport de vérification appartenant aux vérificateurs, ils sont dès lors en mesure de décider ce qui sera publié ou non. Ce rapport de force peut aussi exister parce que le vérificateur a la loi de son côté avec le pouvoir de rapporter au Parlement et le droit d'accès aux personnes et aux documents que cela lui confère.

Lorsque le vérifié est perçu comme étant en position de force face aux vérificateurs, cela est basé sur le fait que les forces ne sont pas équilibrées entre les vérificateurs et les vérifiés. En effet, ces derniers jouiraient d'une connaissance et d'une expertise dans le domaine vérifié que les vérificateurs peuvent difficilement acquérir étant donné le peu de temps passé dans l'organisation vérifiée, ou encore étant donné la taille restreinte des équipes de vérification, ou encore à cause des multiples requêtes faites aux vérificateurs qui font en sorte que leurs énergies sont parfois dispersées.

Lorsqu'aucun rapport de force ne semble exister entre les vérificateurs et les vérifiés, les relations entre les deux sont alors fondées davantage sur la collaboration et il n'y a pas de rapport de dominant à dominé qui s'installe entre les deux.

Nous nous sommes attachée à vérifier l'existence de tels rapports mandat par mandat. C'est au tableau F.14 (p. 496) qu'apparaît l'information par mandat. Au tableau 4.10 ci-après, nous avons schématisé l'information contenue à cet égard dans le tableau F.14 de telle sorte que nous puissions plus facilement dégager les tendances qui se dessinent dans les positions des répondants.

Tableau 4.10
Rapports de force entre les vérificateurs et les vérifiés

MANDATS

	1	2	3	4	5	6
Vteur en position de force		XY	xY	Xy	X	XY
Absence de rapports de force	XY	xY	Xy	Y	xY	Xy
Vfié en position de force	Xy	X	y			
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

x : Quelques vérificateurs
X : Plusieurs vérificateurs } **Perceptions des vérificateurs**
y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle **A : Amélioration**
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Une majorité de vérifiés nient l'existence de rapports de force dans les mandats 1, 4 et 5. Une majorité de vérifiés pensent que les vérificateurs sont en position de force dans les mandats 3 et 6. Dans le mandat 2, les opinions des vérifiés sont partagées entre l'absence de rapport de force et le fait que le vérificateur soit en position de force.

Sans vouloir en faire une règle absolue, on peut avancer que, du point de vue des vérifiés, le rôle d'agent de contrôle des vérificateurs n'engendrera pas nécessairement plus de rapports de force entre eux et les vérificateurs. Et du même souffle, on peut dire que, du point de vue des vérifiés, le rôle d'agent d'amélioration des vérificateurs n'engendrera pas nécessairement moins de rapports de force entre eux et les vérificateurs.

Une majorité de vérificateurs pensent qu'ils sont en position de force dans les mandats 4 et 5. Une majorité de vérificateurs nient l'existence de rapports de force dans

le mandat 3. Dans le mandat 1, les opinions des vérificateurs sont partagées entre l'absence de rapport de force et le fait que le vérifié soit en position de force. Dans le mandat 6, les opinions des vérificateurs sont partagées entre l'absence de rapport de force et le fait que le vérificateur soit en position de force. Et dans le mandat 2, les opinions des vérificateurs sont partagées entre le fait que le vérificateur ou le vérifié soit en position de force.

Dans les mandats 3, 4 et 5, les vérificateurs et les vérifiés ont généralement des positions qui se situent aux antipodes quant aux rapports de force. Dans les mandats 1, 2 et 6, il y a un consensus relatif dans les positions des vérificateurs et des vérifiés.

Lorsque les vérifiés reconnaissent l'existence d'un rapport de force, ils sont majoritaires à penser que le vérificateur est en position de force. Lorsque les vérificateurs reconnaissent l'existence d'un rapport de force, ils sont majoritaires dans les mandats 4, 5 et 6 et quelques-uns dans le mandat 2 à penser que le vérificateur est en position de force, et ils sont majoritaires dans le mandat 1 et quelques-uns dans le mandat 2 à penser que le vérifié est en position de force.

Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, on peut conclure que, de façon générale, lorsque les vérificateurs ou les vérifiés perçoivent l'existence de rapports de force, c'est le plus souvent le vérificateur qui sera perçu comme étant en position de force. Par ailleurs, ce sont généralement des vérificateurs et non des vérifiés qui perçoivent que le vérifié peut aussi être en position de force.

Enfin, c'est dans les mandats 4 et 5, où le rôle d'agent de contrôle est nettement prédominant, que les opinions des vérificateurs sont les plus tranchées en ce qui a trait à la position de force des vérificateurs. En effet, dans les autres mandats, où le rôle d'agent d'amélioration est nettement prédominant ou également prioritaire avec le rôle d'agent de contrôle, les opinions sont beaucoup plus nuancées. Il ne s'agit pas là d'une règle

absolue, mais on peut avancer que les vérificateurs se considérant comme des agents de contrôle auront décidément tendance à se percevoir en position de force dans leurs rapports avec les vérifiés.

Il s'agit de nouveaux éléments qui enrichiront notre analyse à la section 4.8 qui porte sur l'impact de l'approche de VOR sur le PIS.

Nous rapportons ci-après les propos de vérifiés relativement à ces rapports de force :

> Moi je pense que le rapport de force, il se développe quand il y a des peurs. Alors les peurs qu'on peut avoir, si la gestion n'est pas transparente, alors je pense que les gens peuvent avoir raison d'avoir peur et là le rapport de force s'établit parce qu'on peut vouloir masquer des réalités. Alors comme ce n'est pas dans ma nature de travailler sans transparence, alors je n'avais aucune peur.
> [...] Alors dans un contexte de vérification, je veux dire, tu n'es pas dans un rapport de pouvoir de cette nature-là, parce que, à moins que tu aies effectivement un problème d'intégrité dans ta gestion et que tu craignes que les choses se découvrent, alors c'est sûr que là le rapport de force peut se construire.
>
> Effectivement, c'est eux qui peuvent écrire à peu près ce qu'ils veulent et tout ce qu'on a comme arme, c'est d'essayer d'être en réaction aux déclarations ou à ce qu'ils écrivent ou ce qu'ils disent. Des fois, on pourrait se sentir comme la personne qui, à la limite, pourrait être calomniée et qui n'a qu'à avoir comme fardeau de remettre la vérité en place. Donc, on peut se faire accuser de différentes choses, ils ont le gros bout du bâton dans cette première étape-là et c'est toujours à nous de venir corriger cette chose-là. Avant ça c'est un petit peu...on pense qu'ils sont en position de force effectivement.
> [...] Une victime potentielle disons, on le sait seulement à la fin jusqu'à quel point on a été une victime.

Toujours au regard du prestige de la source d'influence, nous nous sommes attardée aux fondements de la crédibilité des vérificateurs face aux vérifiés de même qu'aux changement survenus en cours de mandat au regard de la crédibilité des vérificateurs face aux vérifiés. Le détail de l'information par mandat apparaît au tableau F.14 (p. 496).

Aux yeux des vérifiés, c'est la connaissance que les vérificateurs ont du domaine vérifié, leur expertise professionnelle, leur rigueur et la qualité de leur travail, de même que leur ouverture d'esprit qui ont fait gagner leur crédibilité aux vérificateurs. Dans une moindre mesure, l'impact des constats est aussi un élément qui affecte la crédibilité des vérificateurs aux yeux des vérifiés. Ces perceptions sont communes, à une intensité qui varie, à tous les mandats.

Quant à la perception des vérificateurs, elle correspond en grande partie à celle des vérifiés sauf pour les aspects relatifs à l'ouverture d'esprit et à l'impact des constats qu'ils avaient peu mentionnés et le prestige attaché à l'institution du BVG que les vérificateurs semblent trouver important mais qui n'a été à peu près pas mentionné par les vérifiés.

Rarement, les vérificateurs ont perdu de la crédibilité aux yeux des vérifiés lors des mandats. Les perceptions des vérifiés se situent généralement plutôt entre le gain et aucun changement comme tel. Les perceptions des vérificateurs et des vérifiés sont généralement concordantes dans les mandats 1, 3, 5 et 6. Dans le mandat 2, la perception de gain de crédibilité au cours du mandat et, dans le mandat 4, la perception de perte de crédibilité, que les vérificateurs ont, sont beaucoup moins présentes chez les vérifiés.

Contrairement à ce que laissaient entendre certains écrits recensés à cet égard et sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que le rôle d'agent d'amélioration des vérificateurs ne soit pas nécessairement considéré comme étant plus crédible aux yeux des vérifiés et que le rôle d'agent de contrôle ne soit pas nécessairement considéré comme étant moins crédible aux yeux des vérifiés. Cela vient ajouter de la validité à l'explication que nous avancions concernant l'accueil plutôt mitigé réservé aux recommandations formulées par les agents d'amélioration. Il semble en effet que les agents d'amélioration aient encore à faire pour gagner leur crédibilité auprès des vérifiés.

Il s'agit là, encore une fois, d'un élément qui viendra enrichir l'intégration que nous comptons faire à la section 4.8.

4.5.5.3 Degré d'attraction pour la source d'influence

Nous nous attachons maintenant à mettre en lumière les sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la fonction de vérificateur. Il faut bien préciser ici que ces sentiments sont dirigés vers la fonction et non vers les personnes elles-mêmes. C'est tantôt des sentiments positifs qui animent les vérifiés dans leurs relations avec les vérificateurs : ce peut être le respect, la confiance ou la volonté de transparence. Ce peuvent être aussi des sentiments négatifs qui animent les vérifiés tels que la crainte, la méfiance, un sentiment d'injustice, d'impuissance ou que le vérificateur est un mal nécessaire, le cynisme ou le mépris. Il y a souvent une certaine mixité des sentiments éprouvés par les vérifiés qui nous ont mentionné que même s'ils avaient confiance dans le jugement des vérificateurs, ils éprouvaient souvent en même temps un sentiment de crainte ou de méfiance à leur endroit étant donné les impacts éventuels de la publication du rapport.

Les propos ci-après de ces vérifiés témoignent de cette mixité des sentiments :

> Je te dirais que la première réaction a été de l'appréhension. Je ne savais pas à quoi j'avais affaire. Donc, on s'imagine toujours le pire quand on ne connaît pas. Là où ça s'est modifié, c'est à partir du moment où j'ai bien saisi le mandat. D'abord, cela a été par un contact téléphonique avec le vérificateur et c'est à partir du moment où j'ai pu échanger sur le mandat, les motifs puis la façon dont ils entendaient exercer leur mandat tout ça, puis la place qui nous était réservée là-dedans, les responsabilités qu'on avait. Quand cela a été clair pour moi, là je me dis les appréhensions ont tombé. C'est sûr qu'il restait une certaine nervosité dû au fait des résultats. J'appréhendais toujours, même avant que le processus commence, quels seraient les résultats du processus. Mais je te dirais que les appréhensions n'ont pas duré longtemps. À partir du moment où on est bien informé de la procédure, ce n'est pas sorcier.
>
> [...] On a toujours dans la tête le fait de dire : il faut qu'ils trouvent quelque chose qui accroche. Sinon, ils ne s'en vont pas. Donc c'est tannant ça, il y a tou-

jours cet aspect-là. Mais d'un autre côté, tu dis bien oui mais s'ils trouvent des choses extraordinaires qui accrochent, ce qui fait en sorte que tu mets le doigt dessus, qu'ils mettent le doigt sur des choses qui accrochent pour vrai, tu vas pouvoir corriger facilement et puis améliorer. Donc, on est toujours entre les deux dilemmes. Il faut qu'ils en trouvent, est-ce qu'ils vont en trouver des gros, tu sais. On espère toujours qu'ils n'en trouveront pas des gros. Donc on se sent comme des gens qui vont être aidés par quelqu'un à trouver des affaires qui accrochent. Mais il faut qu'ils en trouvent des affaires qui accrochent, c'est tannant. Ça fait qu'on est content, puis on est tanné. Tu sais, il y a un mélange des deux.

C'était aussi de la crainte qui, souvent, animait les vérifiés :

Peut-être c'est mérité mais le problème c'est que leur réputation les précède. Si les vérificateurs viennent, l'idée c'est pratiquement d'essayer de ne pas coopérer, de leur en donner le moins possible parce qu'ils sont perçus un peu comme le ministère du Revenu qui vient fouiller dans vos affaires personnelles. Vous ne voulez pas être trop ouvert, vous ne voulez pas partager, parce qu'il y aura des conséquences. Et les conséquences seront négatives.

Au tableau 4.11 ci-après, nous avons reproduit schématiquement les données contenues au tableau F.15 (p. 497) afin de mieux faire ressortir les tendances dans les différents mandats.

Du côté des vérifiés, les sentiments éprouvés par eux à l'égard de la fonction de vérificateur sont majoritairement positifs dans le mandat 1 seulement. Pour les mandats 2, 3 et 6, les sentiments éprouvés sont majoritairement négatifs. Quant aux mandats 4 et 5, ils sont tantôt positifs, tantôt négatifs.

Du côté des vérificateurs, on a tendance à penser que les vérifiés éprouvent à la fois des sentiments négatifs et des sentiments positifs à l'endroit de leur fonction, et cela, pour l'ensemble des six mandats.

Tableau 4.11
Sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la fonction de vérificateur

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Sentiments positifs	XY	Xy	Xy	XY	XY	Xy
Sentiments négatifs	Xy	XY	XY	XY	XY	XY
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

x : Quelques vérificateurs
X : Plusieurs vérificateurs } **Perceptions des vérificateurs**

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

À la lumière des données récoltées chez les vérifiés, et sans vouloir en faire une règle absolue, on peut conclure que le fait pour le vérificateur de concevoir son rôle comme celui d'un agent d'amélioration n'aura pas nécessairement tendance à susciter des sentiments plus positifs de la part des vérifiés à son endroit. Par ailleurs, on peut aussi conclure que le fait pour le vérificateur de concevoir son rôle comme celui d'un agent de contrôle n'aura pas nécessairement tendance à susciter des sentiments plus négatifs de la part des vérifiés à son endroit. Encore une fois, il s'agit d'un élément que nous intégrerons à la section 4.8 lorsque nous nous pencherons sur l'impact de l'approche de VOR adoptée sur le PIS.

4.5.5.4 Degré d'estime pour la source d'influence

C'est à l'expertise des vérificateurs qui pratiquent la VOR que nous nous attardons maintenant. Nous avons recueilli le point de vue des vérifiés et celui des vérificateurs concernant la nécessité d'une expertise en management pour les praticiens de VOR,

ou encore d'une expertise ou d'une connaissance du domaine vérifié, et enfin, d'une expertise en vérification. C'est au tableau F.15 (p. 497) qu'apparaît le détail de l'information par mandat.

Les vérifiés ne se sont pas prononcés en grand nombre sur la question de l'expertise des vérificateurs. Il ressort toutefois que l'expertise ou une connaissance du domaine vérifié est, plus que toute autre expertise, jugée importante par les vérifiés. Quant à l'expertise en management, elle est jugée utile mais pas toujours nécessaire.

Du côté des vérificateurs, ils sont quelques-uns à penser que l'expertise en vérification est importante et qu'aucune expertise en particulier n'est nécessaire, le jugement et le gros bon sens pouvant bien souvent compenser. Quant à l'expertise en management, elle est considérée par plusieurs vérificateurs comme étant importante.

Nous n'avons pas décelé de tendance particulière nous permettant de discriminer entre les différents mandats. Avant de passer aux caractéristiques de la cible d'influence, nous allons faire une pause et nous pencher sur le rôle joué par les vérificateurs dans ce mandat de VOR, tel que perçu par les vérificateurs et les vérifiés.

4.5.6 Rôle joué par les vérificateurs

Suivant ce que les répondants nous ont mentionné, nous avons situé le rôle joué par les vérificateurs sur deux pôles. Le premier pôle est celui où le rôle du vérificateur est davantage axé sur le contrôle et le second pôle est celui où le rôle du vérificateur est plus neutre, alors qu'il s'attache à faire un bilan des éléments positifs et négatifs, et plus tourné vers l'amélioration de l'organisation vérifiée ou de l'administration publique en général. On peut voir les deux pôles ainsi identifiés de même que le détail de l'information par mandat au tableau F.16 (p. 498). Le tableau 4.12 ci-après nous aide à mieux visualiser les tendances qui se dessinent dans les données.

Tableau 4.12
Tendances qui se dessinent dans les perceptions du rôle joué par les vérificateurs

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Contrôle	XY	xY	XY	XY	XY	XY
Amélioration	xY	XY	y	y	y	XY
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

x : Quelques vérificateurs
X : Plusieurs vérificateurs } **Perceptions des vérificateurs**

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Du côté des vérifiés, on peut noter que le rôle joué par les vérificateurs est perçu majoritairement comme empruntant à peu près également aux deux dimensions, soit le contrôle et l'amélioration, dans les mandats 1, 2 et 6. Par contre, pour les mandats 3, 4 et 5, il y a une nette prédominance de la dimension contrôle.

Du côté des vérificateurs, on peut noter que le rôle joué par les vérificateurs est perçu majoritairement comme empruntant à peu près également aux deux dimensions, soit le contrôle et l'amélioration, dans le mandat 6 seulement. Dans le mandat 2, la dimension amélioration est prédominante alors que dans le mandat 1, c'est la dimension contrôle qui est majoritaire. Dans les mandats 3, 4 et 5, la dimension contrôle est non seulement prédominante mais la dimension amélioration est totalement absente.

Considérant ce qui précède, sans vouloir en faire des règles absolues, on peut avancer que lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur le contrôle, les vérifiés percevront décidément le rôle joué par les vérificateurs comme

étant axé sur le contrôle et les vérificateurs percevront décidément leur rôle de la même façon.

On peut avancer aussi que lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur l'amélioration, les vérifiés percevront décidément le rôle joué par les vérificateurs comme étant axé à la fois sur le contrôle et l'amélioration et les vérificateurs percevront décidément leur rôle de la même façon.

Nous venons d'ajouter de nouveaux éléments à l'analyse projetée dans la section 4.8 où nous procéderons à l'intégration nécessaire qui nous permettra de dégager l'impact de l'approche de VOR adoptée sur le PIS.

Avant de clore cette section sur le rôle du vérificateur, nous citons les propos de vérifiés qui se sont exprimés concernant le rôle des vérificateurs :

> Je me dis : on va faire le point, puis je ne ferai pas tout ça dans cinq mois ou six mois ou dans une année. Je vais l'avoir en tête, ça nous donne des balises, c'est comme un moment de réflexion, il faut réfléchir sur notre travail et dire bien là, on fait le point, il y a des faiblesses, il y a ci, il y a ça. Et qu'est-ce qu'on peut corriger ? Et qu'est-ce qu'il est possible de corriger ? Et il y a des choses qu'on ne pourra pas corriger, il faut être réaliste.
>
> Je me souviens, en parlant de ça, une impression qu'ils cherchaient toujours un élément négatif. Et nous on est dans un réseau où la motivation des gens est majeure. Même ici au niveau de l'équipe, c'est tellement des processus longs, des changements, les démarches sont laborieuses, tu as toujours affaire à beaucoup de partenaires. Et c'est comme si c'est important de pouvoir souligner le cheminement qui se faisait, l'amélioration qui se faisait et souvent, ce qui ressort, c'est ce qui ne va pas.
>
> C'est l'essence même de la compréhension de leur mandat. Ils ne travaillent que sur un bout du *continuum* qui est celui de la non performance. Et ils prennent pour acquis que ce qui va bien n'a pas à être nommé, n'a pas à être compris et n'a pas à être mis à contribution. Alors qu'ils font du forage là où il y a des problèmes et ils ne regardent pas là où il y a des solutions. Toutes les organisations ont des forces et des faiblesses et si on veut être capable de se rendre sur l'améliora-

> tion des faiblesses, il faut comprendre les forces et les dynamiques d'une organisation. Et ça ils l'achètent en partant par économie d'investissement, et ça, à mon avis, c'est une erreur monumentale dans le déploiement de ses ressources. Et chaque fois, ils me disent : nous autres, on a comme mandat de s'occuper des problèmes. Et ce qui est profondément faux. Quand tu lis le mandat du Vérificateur, c'est d'apprécier comment on utilise les fonds publics. Et autant une approche qui ne serait qu'à l'eau de rose sur les résultats exceptionnels, mais qui serait à caractère plus politique, n'aurait pas de sens, autant l'approche qu'ils ont à l'heure actuelle est profondément handicapée.

Nous terminons sur ce notre analyse des perceptions des vérificateurs et des vérifiés quant au rôle joué par les vérificateurs dans le mandat de VOR. Ce sont maintenant les caractéristiques de la cible d'influence de même que ses réactions à la tentative d'influence des vérificateurs qui recevront notre attention.

4.5.7 Caractéristiques et réactions de la cible d'influence

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel au chapitre II, nous avons fait ressortir quatre caractéristiques de la cible d'influence qui pourraient être d'intérêt pour notre analyse des tentatives d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés. Il s'agit de la base motivationnelle de la cible d'influence, sa base cognitive, ses forces de résistance et sa perception de la légitimité de la tentative d'influence. C'est à ces aspects de même qu'aux réactions des vérifiés à la tentative d'influence des vérificateurs, qui vont de la conformité; à l'internalisation ou la résistance, que nous nous attarderons plus particulièrement au cours des lignes qui suivent. Le détail de l'information par mandat apparaît au tableau F.17 (p. 499) introduit au chapitre III.

4.5.7.1 Base motivationnelle de la cible d'influence

Nous avons décelé deux réactions que les vérifiés ont eues lorsque les vérificateurs ont tenté de les influencer. Il s'agit de la conformité et de l'internalisation. La première réaction, soit la conformité, s'est produite lorsque les vérifiés se conformaient

aux recommandations des vérificateurs, même s'ils y croyaient peu, tout simplement parce qu'ils n'avaient vraisemblablement pas d'autre choix ou que le fait de se conformer était une façon d'acheter la paix avec les vérificateurs. La deuxième réaction, soit l'internalisation, s'est produite lorsque les vérifiés ont accepté d'être influencés parce que les changements proposés étaient consistants avec leur propre évaluation de la situation.

Si l'on regarde le tableau F.17 (p. 499), on peut noter que dans les mandats 1, 4, 5 et 6, il y a une nette prédominance de la réaction d'internalisation chez les vérifiés. Dans les mandats 2 et 3, la réaction d'internalisation et la réaction de conformité se voisinent de près.

Du côté des vérificateurs, dans les mandats 1, 2, 3, et 4, il semble qu'ils aient perçu que les vérifiés avaient souvent des réactions de conformité et souvent des réactions d'internalisation. Dans les mandats 5 et 6, les vérificateurs ont perçu que la réaction d'internalisation était dominante. On peut dire, de façon générale, que les vérificateurs ont perçu de façon relativement juste les réactions des vérifiés.

Afin de mieux visualiser la relation existant entre les réactions des vérifiés aux tentatives d'influence et l'approche de VOR adoptée, nous l'avons schématisée au tableau 4.13.

Sans, encore une fois, vouloir en faire une règle absolue et à la lumière des réactions manifestées par les vérifiés, il semble qu'il ne suffise pas que le vérificateur adopte une approche plus axée sur l'amélioration pour qu'automatiquement, le vérifié endosse plus volontiers ses recommandations. Et l'envers de la médaille est aussi vrai : si le vérificateur adopte une approche plus axée sur le contrôle, cela ne veut pas dire pour autant que le vérifié endossera moins facilement ses recommandations.

Tableau 4.13
Réactions des vérifiés aux tentatives d'influence

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Conformité	Xy	XY	XY	Xy	xy	y
Internalisation	XY	XY	XY	XY	XY	XY
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

x : Quelques vérificateurs
X : Plusieurs vérificateurs } **Perceptions des vérificateurs**

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

En effet, la réaction franche d'internalisation des vérifiés dans les mandats 4 et 5, où le rôle d'agent de contrôle est prédominant, et dans le mandat 1, où le rôle d'agent de contrôle côtoie le rôle d'agent d'amélioration et, d'autre part, la réaction plus mitigée d'internalisation doublée par la conformité dans le mandat 2, où le rôle d'agent d'amélioration est prédominant, sont assez probantes à cet égard.

Encore là, il s'agit d'éléments qui viendront enrichir notre analyse de l'impact de l'approche de VOR sur le PIS effectuée à la section 4.8. Nous citons ci-après les propos de vérifiés qui traduisent les réactions de conformité et d'internalisation qu'ils ont eues lors du mandat de VOR :

> [...] Je pense que le sentiment que nous avions était que nous devions le faire de façon à éviter d'avoir de plus gros problèmes. Et je ne sais pas en quoi ces problèmes consisteraient mais, comme j'ai dit plus tôt, la vérification a été mal accueillie ici et je ne pense pas qu'elle ait été bien accueillie à nulle part dans l'organisation à ma connaissance.[...]

Ce que je dis c'est qu'il y a toujours la possibilité de mettre dans la réponse ce que vous croyez. Si vous pensez que les vérificateurs font erreur, bien, vous savez, vous avez juste à le dire dans la réponse. Mais il y a beaucoup d'hésitation à faire ça. Le ministère n'aime pas faire cela. Ils préfèrent dire *okay*, très bien, vous savez, si ce n'est pas trop différent, acceptez les constats des vérificateurs et dites, *okay*, très bien, nous nous améliorerons, nous corrigerons ce qu'il y a à corriger. Ils préfèrent faire ça plutôt que de dire comme je disais tout à l'heure, soit que vous comparez à un idéal et ce n'est pas juste parce que notre organisation est parmi les meilleures au monde dans ce genre de travail. C'est le genre de choses, vous savez, si quelqu'un était courageux dans ce ministère, qu'ils diraient. Mais ils ne disent habituellement pas ce genre de choses.

Moi, comme je vous dis, on était d'accord pour dire qu'on n'avait pas fait la job. Alors, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise, qu'ils viennent nous le dire, bien...

Au-delà de ça, c'étaient des commentaires que moi-même j'avais soulevés dans bien des textes, sur les incohérences de gestion qu'il y avait ici. C'est rien de nouveau pour moi là. Ça faisait juste confirmer qu'effectivement il y avait ça. C'est venu confirmer largement tout ce qu'on soulevait dans la région et leurs recommandations allaient dans le sens des mesures que nous-mêmes on avait identifiées. Donc, pour nous, pour procéder par après à l'actualisation de ces recommandations-là, c'était d'autant plus facilitant.

Bien, nous on utilise dans le fond d'une façon importante l'autorité du vérificateur auprès du conseil puis auprès de nos groupes. Dans le sens où c'est un mandat légitime, c'est des choses sérieuses, cela a été fait sérieusement et ce qu'on retrouve à l'intérieur de ça, nous on n'a pas caché qu'on partageait ces points de vue-là et que, dans notre esprit, il fallait aller dans ce sens-là.

4.5.7.2 Base cognitive de la cible d'influence

Le degré d'influençabilité des vérifiés, leur niveau d'engagement, et leur seuil de tolérance à la critique sont des éléments qui sont susceptibles d'agir sur leurs réactions aux tentatives d'influence des vérificateurs. C'est au tableau F.17 (p. 499) que se trouve le détail de l'information par mandat à cet égard.

Un certain nombre de vérifiés affirment ouvertement se sentir en contrôle dans leur travail. Cela est la plupart du temps attribuable à l'expertise qu'ils ont accumulée avec les années ou encore à la connaissance et l'expérience du domaine vérifié qu'ils ont acquises. Il peut devenir alors plus difficile pour les vérificateurs de réussir à les impressionner par leur présence ou de les convaincre de la validité des constats qu'ils peuvent faire. La tentative d'influence risque dès lors d'être plus ardue à l'égard de ces personnes. Cette attitude a été plus manifeste dans les mandats 3, 4 et 6.

Le niveau d'engagement des vérifiés est un autre élément qui peut avoir un impact sur le succès de la tentative d'influence. Lorsque les vérifiés se sentent personnellement concernés par des situations particulières dans leur organisation, il pourra en résulter qu'ils mettront plus d'acharnement à débattre leur point de vue avec les vérificateurs. Cela peut venir du fait qu'ils travaillent depuis longtemps sur un projet et qu'ils se sentent très imputables des résultats obtenus ou encore cela peut être dû au fait qu'ils croient fermement en une cause et ils sont prêts à monter aux barricades pour la défendre contre d'éventuels assaillants.

Si les constats des vérificateurs ne vont pas dans le sens de leurs croyances profondes, ils seront enclins à résister aux tentatives d'influence. Au contraire, si les constats des vérificateurs correspondent à ce qu'ils défendent eux-mêmes, ils iront même jusqu'à utiliser la présence des vérificateurs pour faire avancer la cause en laquelle ils croient. Cet engagement des vérifiés a été particulièrement manifeste dans les mandats 1 et 6.

Nous avons reproduit schématiquement certaines données du tableau F.17 (p. 499), relativement à la base cognitive de la cible d'influence au tableau 4.14 ci-après. La VOR est perçue comme une critique constructive par un certain nombre de vérifiés mais elle est aussi perçue comme une critique négative par quelques autres vérifiés. Dans les mandats 3, 5 et 6, la VOR est considérée exclusivement comme une critique constructive alors que dans les autres mandats, l'opinion est partagée.

Tableau 4.14
Base cognitive de la cible d'influence (vérifié)

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Critique constructive	y	y	y	y	Y	Y
Critique négative	y	y		y		
Tolérance élevée à la critique		y		y	Y	
Tolérance modérée à la critique			y	y		y
Organisation évaluée	Y	y	y	y	Y	Y
Personnes évaluées	y	Y	Y	Y		y
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

y : Quelques vérifiés
Y : Un certain nombre de vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

Quelques vérifiés disent être très tolérants à la critique dans les mandats 2, 4 et 5 et quelques autres disent être modérément ou peu tolérants à la critique dans les mandats 3, 4 et 6. Dans les mandats 1, 5 et 6, une majorité de vérifiés pensent que c'est l'organisation qui est l'objet d'évaluation des vérificateurs alors que dans le mandat 3 et, dans une moindre mesure, dans les mandats 2 et 4, une majorité de vérifiés pensent que ce sont les personnes ou les pratiques de gestion qui sont visées.

C'est dans les mandats 5 et 6 que les positions semblent le plus tranchées au regard de la perception de la VOR comme une forme de critique du management des organisations vérifiées. Il ressort en effet qu'il s'agit là, pour un certain nombre de vérifiés, d'une critique constructive, qu'ils ont un seuil très élevé de tolérance à la critique dans le mandat 5 et plus modéré dans le mandat 6, et qu'ils ne se sentent pas personnellement visés par cette critique, l'organisation étant l'objet d'évaluation des vérificateurs.

Contrairement à ce que les écrits recensés laissaient entendre à cet égard, et sans vouloir en faire une règle absolue, la VOR est davantage perçue par les vérifiés comme une critique constructive qu'une critique purement négative et cela ne semble pas nécessairement tributaire de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. En effet, dans le mandat 5, où le rôle d'agent de contrôle est prédominant, les vérifiés l'ont perçue comme une critique constructive alors que dans le mandat 2, où le rôle d'agent d'amélioration est prédominant, les vérifiés l'ont perçue tantôt comme une critique constructive, tantôt comme une critique négative. Il s'agit là d'éléments qui s'ajoutent à l'intégration que nous comptons faire à la section 4.8.

4.5.7.3 Forces de résistance de la cible d'influence

Le niveau de coopération offert par les vérifiés aux vérificateurs est susceptible de nous renseigner sur l'issue de la tentative d'influence. Lorsque la coopération offerte par les vérifiés a été plus ou moins bonne, on peut alors en conclure que la tentative d'influence a plus ou moins échoué alors que lorsque la coopération s'est avérée bonne ou très bonne, on peut conclure que la tentative d'influence a connu plus de succès. Il ne s'agit pas là d'un diagnostic définitif relatif à la tentative d'influence car le niveau de coopération offert par les vérifiés n'est pas le seul indicateur du succès ou de l'échec de la tentative d'influence, mais il s'agit quand même d'un élément d'évaluation important.

Pour nous aider à avoir une meilleure vue d'ensemble des données apparaissant au tableau F.17 (p. 499) concernant les forces de résistance de la cible d'influence, nous avons schématisé l'information et la présentons au tableau 4.15 ci-après.

Il ressort que la tentative d'influence a été un franc succès dans les mandats 1, 4, 5 et 6. En effet, les vérificateurs et les vérifiés s'entendent pour dire que la coopération a été ou bonne ou très bonne. Dans le mandat 2, il y a un large consensus entre les vérificateurs et les vérifiés selon lequel la coopération a été bonne ou très bonne mais il

Tableau 4.15
Issue de la tentative d'influence – Diagnostic intérimaire

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Succès	XY	XY	XY	XY	XY	XY
Échec		xy	Xy			
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

x : Quelques vérificateurs
X : Plusieurs vérificateurs } **Perceptions des vérificateurs**

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

y a quand même quelques vérificateurs et vérifiés qui pensent que la coopération a été plutôt pauvre ou plus ou moins bonne. Quant au mandat 3, même si les vérifiés affirment en majorité avoir offert une très bonne collaboration aux vérificateurs, ceux-ci la ramènent plutôt à bonne et à pauvre ou plus ou moins bonne.

Sans vouloir en faire une règle absolue, à la lumière des perceptions des vérificateurs et du témoignage des vérifiés relatifs à la coopération offerte lors du mandat de VOR, on peut conclure qu'une approche de VOR axée sur l'amélioration ne résultera pas nécessairement en une meilleure coopération de la part des vérifiés, de même qu'une approche de VOR axée sur le contrôle ne résultera pas nécessairement en moins de coopération de la part des vérifiés. Il s'agit là, encore une fois, d'un élément que nous intégrerons à notre analyse effectuée à la section 4.8.

4.5.7.4 Perception de légitimité de la tentative d'influence

La perception de légitimité de la tentative d'influence est un autre élément que les vérifiés sont susceptibles de prendre en compte pour décider de se conformer ou de résister à la tentative d'influence des vérificateurs. Nous nous sommes attardée particulièrement à examiner si les vérifiés avaient, à un moment ou un autre, remis en question cette légitimité des vérificateurs.

Si l'on regarde le tableau F.17 (p. 499), il ressort clairement qu'il n'est à peu près jamais arrivé que les vérifiés remettent en question la légitimité des tentatives d'influence des vérificateurs. Cela s'est produit quelquefois mais il s'agit là de cas que l'on peut dire isolés. Par ailleurs, la perception des vérificateurs est qu'ils n'ont jamais senti à aucun moment que les vérifiés remettaient en cause la légitimité de leur intervention dans l'organisation vérifiée.

Il semble que les vérificateurs qui interviennent dans les organisations vérifiées dans le cadre de mandats de VOR n'aient pas à faire la démonstration de la légitimité de leur intervention auprès des vérifiés. Il semble en effet que, pour les vérifiés, les vérificateurs fassent partie de leur décor organisationnel et qu'ils doivent composer avec leur présence, que ça leur plaise ou non.

Sur ce, nous terminons les caractéristiques de la cible d'influence et ses réactions à la tentative d'influence des vérificateurs. Nous aborderons maintenant les modes d'influence et les types de message utilisés par les vérificateurs.

4.5.8 Modes d'influence et types de message

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel au chapitre II, nous avons proposé que quatre modes d'influence pouvaient intervenir lors de la tentative d'influence. Il s'agit de la dissuasion, de l'incitation, de la persuasion et de l'activation de l'engagement.

Deux modes d'influence ressortent particulièrement dans nos données. Il s'agit de la persuasion et de la dissuasion. Le premier mode d'influence, soit la persuasion, est celui où le vérificateur fait usage d'arguments ou d'un savoir particulier pour tenter d'induire les changements. Le second mode d'influence, soit la dissuasion, est celui où le vérificateur fait plus appel à sa position de pouvoir et d'autorité et à l'impact éventuel de la publication du rapport de vérification sur l'organisation vérifiée pour tenter d'induire les changements.

Quant aux types de message, lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel, nous avons proposé que l'avertissement et le conseil étaient les deux types de message qui pourraient s'insérer dans le PIS que constitue la VOR. L'avertissement a une connotation plus négative et constitue une sorte de mise en garde faite par les vérificateurs aux vérifiés. Par ailleurs, le conseil a une connotation plus positive et constitue en quelque sorte un avis que le vérificateur donne aux vérifiés.

Au tableau 4.16 ci-après, nous présentons schématiquement les données par mandat apparaissant au tableau F.18 (p. 500) en faisant ressortir la connotation négative ou positive des modes d'influence et des messages utilisés par les vérificateurs pour influencer les vérifiés. Nous assumons que lorsque les vérificateurs ont fait appel à la dissuasion et à l'avertissement, c'est une connotation négative qu'ils donnent à leur tentative d'influence alors que lorsqu'ils ont fait appel à la persuasion et au conseil, c'est alors une connotation positive qu'ils donnent à leur tentative d'influence.

Du point de vue des vérifiés, c'est une connotation tout à fait positive qui a été perçue dans les tentatives d'influence pour les mandats 1, 4, 5 et 6. Dans le mandat 2, l'opinion des vérifiés est partagée également entre les deux connotations et dans le mandat 3, les vérifiés ont perçu en majorité une connotation positive mais une minorité d'entre eux ont une perception négative. On peut conclure ici que, généralement, les

Tableau 4.16
Connotation des modes d'influence et des messages utilisés par les vérificateurs

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Connotation négative	X	xY	xy	X	X	
Connotation positive	XY	XY	XY	xY	XY	XY
Approche de VOR	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*cA*

x : Quelques vérificateurs
X : Plusieurs vérificateurs } **Perceptions des vérificateurs**
y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

vérifiés ont tendance à percevoir une connotation positive dans les modes d'influence et les messages utilisés par les vérificateurs.

Du point de vue des vérificateurs, c'est une connotation mixte qui ressort dans les mandats 1 et 5. Dans les mandats 2 et 3, c'est une connotation majoritairement positive. Quant au mandat 4, c'est une connotation majoritairement négative. Le mandat 6 est le seul mandat où la connotation est purement positive.

Sans vouloir en faire une règle absolue, en nous basant sur les perceptions des vérifiés, il n'est pas acquis que, lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR axée sur l'amélioration, les vérifiés percevront nécessairement de façon positive les modes d'influence et les types de message utilisés par les vérificateurs, le mandat 2 et, dans une moindre mesure, le mandat 3 étant probants à cet égard. De même, lorsque le vérificateur adopte une approche de VOR axée sur le contrôle, il n'est pas acquis que le vérifié percevra nécessairement de façon négative les modes d'influence et les types de message

utilisés par les vérificateurs, les mandats 4, 5 et, dans une moindre mesure, le mandat 1 étant probants à cet égard.

Par contre, encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que lorsque les vérificateurs voient leur rôle comme un agent de contrôle ou lorsque la dimension contrôle est plus ou moins présente dans leur rôle, les modes d'influence et les types de message choisis auront une forte tendance à avoir une connotation négative, le mandat 4 étant probant à cet égard et, dans une moindre mesure, les mandats 1 et 5.

Par ailleurs, il semble que lorsque les vérificateurs voient leur rôle comme un agent d'amélioration ou lorsque la dimension amélioration est plus ou moins présente dans leur rôle, les modes d'influence et les types de message choisis auront une forte tendance à avoir une connotation positive, les mandats 2, 3 et 6 étant probants à cet égard.

Enfin, ce n'est pas parce que les vérificateurs teintent leurs modes d'influence et leurs messages d'une connotation positive qu'ils seront pour autant perçus positivement par les vérifiés, le mandat 2 étant probant à cet égard. Et ce n'est pas parce que les vérificateurs teintent leurs modes d'influence et leurs messages d'une connotation négative qu'ils seront pour autant perçus négativement par les vérifiés, le mandat 4 étant probant à cet égard.

Il s'agit encore une fois d'éléments nouveaux que nous inclurons dans notre intégration prévue à la section 4.8. Avant de clore cette section, nous présentons ci-après les propos de vérificateurs concernant les modes d'influence et les types de message utilisés. Nous présentons ceux à connotation plus négative en premier et ceux à connotation plus positive en second :

> [...] L'autre principe qu'on a, on leur dit : on peut finir par s'entendre ou on ne s'entend pas. À ce moment-là, on se reverra au comité des comptes publics. Ça arrête là nos arguments. On ne va pas plus loin que ça. Alors, ça un gestionnaire

qui ne serait pas expérimenté, le comité des comptes publics, il ne saurait pas ce que ça veut dire. Mais un gestionnaire qui est expérimenté, l'autre côté là, il dirait, bon, est-ce que ça me tente d'aller là pour faire mon cas ou non ? Ça ne me tente pas peut-être. Ça c'est peut-être un poids lourd sur notre bord. Quoiqu'il y en a plusieurs que ça ne les dérange même pas.

Le rapport de force, je dirais que c'est une question d'objectivité : on a des pièces, on a de l'information probante, on dit voici ce qu'on a, vous qu'est-ce que vous avez pour supporter ce que nous avançons. Si vous n'avez rien, ce n'est pas compliqué, nous on garde notre rapport. On garde notre rapport puis vous mettrez ce que vous voulez dans les commentaires, puis dans vos commentaires, si on n'est pas d'accord avec ce que vous dites, on va réagir à vos commentaires puis on va dire que vous donnez de l'information qui est inexacte. Il y a un rapport de force dans le sens que c'est notre rapport. C'est nous qui avons le dernier mot, donc à ce moment-là, on a le gros bout.
[...] D'appeler le gestionnaire et dire, écoutez, vous nous donnez l'information ou vous ne nous la donnez pas. Si vous la donnez, tant mieux. Si vous ne la donnez pas, on va dire qu'on n'a pas eu l'information puis vous vivrez avec les conséquences, c'est tout.

Puis on demande des choses, puis bon, ils sont là pour fournir l'information. Puis s'ils ne nous la fournissent pas, bon bien on va aller à des degrés supérieurs.

[...] Je veux dire c'est sûr que tu agis à titre de partenaire avec eux parce que moi c'est sûr j'avais l'impression, puis je pense qu'on m'a félicitée là-dessus ce mandat-là justement à l'effet que j'avais beaucoup de doigté parce que finalement je marchais sur des oeufs puis je n'en ai pas cassé un. Mais à quelque part, on a réussi quand même à tout dire ce qu'on avait à dire, comprenez-vous. Toute l'information est quand même sortie. Je pense : est-il mon client ? Non, il est le vérifié, mais ce n'est pas une raison pour agir n'importe comment avec lui. Il faut que tu agisses avec courtoisie, puis que tu expliques c'est quoi tes constats. On l'a fait, on a expliqué et je pense qu'à partir du moment où ils comprennent bien, même le vérifié est d'accord avec ça parce que ça peut faire en sorte que ça va améliorer les choses.

Il arrive que vous soyez forcé d'être directif parce qu'en dépit du fait que vous avez convaincu le ministère que le ciel est vraiment bleu, ils vont prétendre qu'il est violet. Et alors vous devez accepter le désaccord et, à ce moment-là, vous devez être directif. Je dis que ça dépend. [...] Mais je crois que la meilleure approche est d'abord de convaincre et ensuite de participer et enfin d'obtenir leur parti-

cipation. [...] Et nous sommes directifs. Il n'y a aucun doute que nous avons dû l'être quelquefois. [...] Et c'est pourquoi je dis que j'aime être convaincant et participatif et entrer en mode directif en dernier. Mais quelquefois, vous n'avez pas le choix d'être directif parce que le client ne vous écoute pas toujours.

Ce sont les propos de vérifiés que nous reproduisons ci-après :

Oh! je pense que le changement de vitesse entre, vous savez, la vérification du type "On vous a eus..." à celle de "Regardons ce que vous avez fait et comment nous pourrions le présenter positivement", a été très difficile pour eux. Je le pense.

Ils ont définitivement du pouvoir, le pouvoir d'embarrasser les gens, le pouvoir de faire valoir leurs points. Vous savez, on le sent aussi. Et je pense qu'ils se comportent aussi en conséquence. Dans le sens qu'ils viennent et qu'ils pointent des choses, vous savez, l'approche de la ligne dure quelquefois.

Oui, ils nous rappelaient des faits, ils nous soumettaient des problèmes observés, ils nous demandaient de mettre en contexte et d'expliquer ça. Donc, ils vérifiaient leur compréhension. Là les gens prenaient des notes et quand ils revenaient avec le rapport écrit des fois, ce qui avait semblé être compris et ce qui était écrit, il y avait des écarts. Là on se reparlait encore. C'est ça, non je pense que c'est plus du style participatif.

Oui, et ils nous ont montré le rapport avant d'arriver au rapport définitif. La vérificatrice tenait à ça, qu'on s'entende, que ce soit, peut-être pas avec notre accord à 100 %, mais presque. Non, je trouve que de ce côté-là, c'était très... elle souhaitait qu'on s'entende.

Ils étaient prêts à s'asseoir et dire : très bien, vous avez une histoire à raconter, nous vous aiderons à raconter votre histoire à l'intérieur de paramètres acceptables en vérification ou quelque chose du genre. La majorité du temps, ils nous ont donné le bénéfice du doute.

Sur ce, nous terminons la section 4.5 qui portait sur les "Actions/Interactions et Stratégies" dans le "Modèle de VOR en tant que PIS" reproduit à la figure 4.1 (p. 217). Nous rappelons que cette section était destinée à répondre à la question de recherche suivante : *Comment s'établit le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*.

Nous nous sommes d'abord penchée sur les actions/interactions et stratégies qui avaient cours lors de l'anticipation du mandat de VOR, son déroulement, la formulation des constats et des recommandations, et lors du suivi. Ce sont ensuite les actions/interactions et stratégies ayant cours lors du PIS comme tel qui ont retenu notre attention. Nous nous sommes particulièrement attardée à ce que les vérificateurs et les vérifiés avaient à nous dire au sujet de leurs perceptions mutuelles alors que le PIS que constitue la VOR avait cours.

Pendant que nous décortiquions les tentatives d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés dans les différents mandats de VOR, afin de bien comprendre comment s'établit le PIS que constitue la VOR, nous nous sommes aussi attardée aux relations possibles entre le PIS et l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. L'intégration de l'ensemble de ces conclusions, que nous avons tirées tout au long de notre analyse, se fera à la section 4.8 lorsque nous nous attaquerons à la question de recherche portant sur l'impact de l'approche de VOR sur le PIS.

Maintenant que nous avons fait le tour des actions/interactions et stratégies qui ont cours lors du PIS que constitue la VOR, nous examinerons les conséquences d'un tel PIS sur les vérifiés et sur l'organisation vérifiée.

4.6 Conséquences du PIS

C'est à la question de recherche numéro 3 que nous tenterons d'apporter une réponse dans cette section. Elle est formulée comme suit :

- *Quelles sont les conséquences de ce processus d'influence sociale sur le management de l'organisation vérifiée ?*

Le détail de l'information par mandat apparaît aux tableaux F.20 à F.24 (p. 502-506) introduits au chapitre III. En référence à la figure 4.1 (p. 217), où notre "Modèle de

VOR en tant que PIS" est reproduit, nous dirigerons maintenant notre attention vers les conséquences du PIS que constitue la VOR.

Les conséquences du PIS sont susceptibles de se faire sentir à deux niveaux : à celui du vérifié et, plus globalement, à celui de l'organisation vérifiée. Nous répondrons donc à notre question de recherche en examinant les conséquences du PIS d'abord sur les vérifiés et puis sur l'organisation vérifiée comme telle.

4.6.1 Conséquences du PIS sur les vérifiés

Les conséquences du PIS sur les vérifiés sont examinées sous trois angles. Le premier angle est celui des vérifiés en relation avec les vérificateurs. Nous nous sommes attachée à faire ressortir la perception qu'ont les vérifiés de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs dans le mandat examiné et du rôle de la VOR dans la gestion des affaires publiques, leur évaluation de la performance globale des vérificateurs, et leurs sources d'insatisfaction à l'égard de la fonction des vérificateurs. Le deuxième angle sous lequel nous avons examiné les conséquences sur les vérifiés d'un tel PIS est celui des changements apportés à leurs pratiques de management suite au mandat de VOR. Et enfin, le troisième angle d'examen des conséquences est celui de l'influence que le mandat de VOR a pu avoir sur les vérifiés personnellement et sur leur environnement immédiat.

4.6.1.1 Les vérifiés en relation avec les vérificateurs

Une fois le mandat de VOR terminé, les vérifiés restent avec des perceptions de la VOR et des vérificateurs qui sont tributaires notamment des événements survenus lors de la tentative d'influence que nous avons explorée à la section 4.5. C'est ainsi que nous avons interrogé les vérifiés pour savoir si, selon eux, lors du mandat de VOR, les vérificateurs étaient davantage intéressés au contrôle du management de leur organisation ou à l'amélioration du management de leur organisation. Nous leur avons aussi demandé si,

de façon plus générale, ils percevaient davantage la VOR comme un instrument de contrôle du management des organisations publiques ou comme une instrument d'amélioration du management des organisations publiques. Nous les avons aussi questionnés sur l'évaluation qu'ils font de la performance globale des vérificateurs. Et enfin, ils ont exprimé, sans bien souvent que nous ayons à les questionner, leurs sources d'insatisfaction à l'égard de la fonction des vérificateurs.

4.6.1.1.1 Perception de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs

Si l'on regarde le tableau F.20 (p. 502), on peut constater que le vérificateur a été perçu comme un agent de contrôle dans tous les mandats par un très grand nombre de vérifiés. Il a aussi été perçu comme un agent d'amélioration par un très grand nombre de vérifiés dans les mandats 2, 5, 6 et, dans une moindre mesure, dans le mandat 1.

Afin de pouvoir plus facilement comparer la perception que les vérifiés ont de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs avec celle effectivement adoptée, nous avons élaboré le tableau 4.17 ci-après.

Tableau 4.17
Perception des vérifiés de l'approche adoptée dans le mandat de VOR

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Perception des vérifiés	Ca	cA	C	C	CA	CA
Approche de VOR adoptée	*CA*	*cA*	*CA*	*C*	*Ca*	*Ca*

C : Contrôle A : Amélioration
(Majuscules pour prédominance et minuscules pour présence sans prédominance)

La mixité de la perception des vérifiés en ce qui a trait au rôle joué par les vérificateurs n'est guère surprenante particulièrement là où les vérificateurs se considéraient davantage comme des agents d'amélioration. Qui plus est, cette mixité est également ressortie alors que nous avons analysé les perceptions des vérificateurs et des vérifiés en ce qui concerne le rôle joué par les vérificateurs en le situant sur deux pôles, soit le contrôle et l'amélioration (voir section 4.5.6).

En effet, il est logique de penser que les vérifiés n'aient pas tous assimilé le rôle d'agent d'amélioration que certains vérificateurs se donnent. Il s'agit là d'un rôle que les vérificateurs n'assumaient pas *a priori* dans le passé. Néanmoins, nous pouvons dire que les vérifiés, même s'ils ont perçu un rôle d'agent de contrôle, ils ont aussi perçu un rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs dans les mandats où ce rôle était présent ou prépondérant, ce qui était le cas des mandats 1, 2 et 6. Ils ont même perçu ce rôle dans le mandat 5 alors que la dimension contrôle était pourtant nettement prépondérante.

Dans le mandat 4, il n'y a pas de surprise, les vérifiés ayant perçu les vérificateurs comme des agents de contrôle, ce qu'ils disaient être eux-mêmes. Dans le mandat 3, ils les ont perçus aussi comme des agents de contrôle, ce qui est un peu plus surprenant étant donné qu'ils se considéraient eux-mêmes à la fois comme des agents de contrôle et d'amélioration avec une légère prépondérance pour la dimension amélioration.

Sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que, généralement, les vérifiés vont avoir tendance à percevoir, *a priori*, les vérificateurs comme des agents de contrôle. Si les vérificateurs se considèrent eux-mêmes comme des agents de contrôle strictement, les vérifiés les percevront décidément comme tels. Par contre, si les vérificateurs ont adopté une approche où ils se considèrent, à différents degrés, comme des agents d'amélioration, la perception des vérifiés aura tendance à être mixte, c'est-à-dire à percevoir le vérificateur comme jouant les deux rôles. Ces conclusions sont en parfaite concordance avec celles que nous avions tirées alors que nous analysions les perceptions

des vérificateurs et des vérifiés à l'égard du rôle joué par les vérificateurs dans les mandats de VOR examinés (voir section 4.5.6).

En guise d'explications, il semble que les vérifiés ne soient pas encore prêts à assumer que les vérificateurs soient purement et simplement des agents d'amélioration. Il se pourrait aussi que le rôle d'agent d'amélioration ne soit pas encore totalement assimilé par tous les vérificateurs. C'est du moins ce qui ressort des propos de vérifiés qui nous parlaient de la tendance de certains vérificateurs à retourner à leur façon traditionnelle d'aborder la vérification lorsqu'ils étaient impliqués dans un mandat où l'approche amélioration était prédominante.

Il s'agit d'un autre élément qui s'ajoute à l'intégration que nous comptons faire à la section 4.8 où nous nous pencherons sur l'impact de l'approche de VOR sur le PIS. C'est maintenant la perception de la VOR par les vérifiés qui retiendra notre attention.

4.6.1.1.2 Perception du rôle de la VOR par les vérifiés

Nous présentons schématiquement les données du tableau F.20 (p. 502) au tableau 4.18 ci-après afin de faire ressortir sur quel axe les vérifiés situent la VOR, soit l'axe contrôle ou l'axe amélioration. En fait, nous voulons établir si, de façon générale, les vérifiés perçoivent davantage la VOR comme un instrument de contrôle ou un instrument d'amélioration de la gestion des organisations publiques, et cela, au-delà du mandat de VOR qu'ils ont vécu. L'idée derrière notre démarche est de faire ressortir les anticipations que les vérifiés peuvent avoir à l'égard de la VOR.

Ce qui ressort des données du tableau 4.18, c'est que les vérifiés ont généralement tendance à penser que la VOR est plus un instrument d'amélioration de la gestion des organisations publiques qu'un instrument de contrôle de la gestion des organisations publiques. En effet, on peut constater que la dimension amélioration est nettement

Tableau 4.18
La VOR telle que perçue par les vérifiés

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Instrument de contrôle	y	Y	y	Y		
Instrument d'amélioration	Y	Y	Y	y	Y	Y

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

prédominante dans quatre mandats sur six. Il importe cependant de souligner que la dimension contrôle est présente dans quatre mandats sur six, ce qui nous amène à conclure que la VOR est encore loin d'être considérée strictement comme un instrument d'amélioration par les vérifiés.

Voici ce que nous en ont dit certains vérifiés :

> Il y a sûrement des deux, ça m'apparaît sûr. L'angle est probablement je dirais 60-40, 40 % comme contrôle puis 60 % pour améliorer. C'est à peu près ça qu'il me semble. Mais ce n'est pas un exercice exclusivement de contrôle dans ma perspective, mais pas non plus exclusivement d'amélioration.
> [...] D'abord la mesure, à la base, c'est déjà une dimension de contrôle. On cherche les écarts, donc il y a un contrôle. Mais la perspective, le genre de questionnements qu'il y a par rapport aux éléments, puis les recommandations, sont dans une perspective d'amélioration, pas juste de constats froids.
>
> Mais je pense que ça passe vite ce sentiment-là pour comprendre finalement que c'est un exercice de bonification, d'amélioration et moi je me suis porté très ouvertement collaborateur à cet exercice-là. Avec le sentiment que ça ne pouvait qu'aider l'organisation et, à quelque part, nos propres clientèles.
>
> Ça peut être un outil pour améliorer la performance, mais pour que ça le devienne, d'après moi, c'est les organisations qui doivent l'utiliser dans ce sens-là. Je ne crois pas que le vérificateur comme tel dans son exercice doit se donner cet objectif-là. [...] Non dans le sens qu'à partir de l'exercice du vérificateur, ça de-

vrait faire en sorte que le résultat devienne un outil pour justement améliorer la performance, mais je ne m'attendrais pas à ce que le vérificateur, dans son exercice, que ce soit lui qui contribue à améliorer ma performance.
[...] Oui, en fait dans ce sens-là, si on travaille toujours dans le même contexte qui est celui que je vous ai décrit, on fait affaire avec des gens qui ne connaissent pas le secteur, qui viennent puis ils débarquent dans un programme dont ils n'avaient aucune connaissance parce que, préalablement, ils étaient, je ne sais pas moi, dans la gestion des forêts et, un autre tantôt, ils étaient dans le secteur des transports puis là ils arrivent en santé et services sociaux. Donc il faut reconnaître ce que les gens sont en mesure de faire. Mais par ailleurs si le Vérificateur avait des gens qui seraient des experts dans le secteur, il faut bien s'entendre avec la notion d'expertise, mais une connaissance du secteur et qu'ils arrivent avec le même exercice, là je pourrais m'attendre ou je pourrais avoir une attente à l'effet qu'ils aient un apport à l'amélioration de la performance. Mais compte tenu du contexte actuel, je trouve que la responsabilité revient à l'organisation évaluée de faire en sorte que le regard qui a été posé soit utile pour qu'on se responsabilise dans l'amélioration du programme.

4.6.1.1.3 Évaluation par les vérifiés de la performance globale des vérificateurs

Les vérifiés se sont montrés généralement satisfaits de la performance globale des vérificateurs (voir tableau F.20, p. 502). Leur évaluation va généralement de bonne à très bonne. Il semble que l'évaluation ainsi faite ait peu à voir avec l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. En effet, la performance des vérificateurs des mandats de VOR plus axés sur le contrôle (mandats 4 et 5) n'est jugée ni meilleure, ni pire que la performance des vérificateurs des mandats de VOR plus axés sur l'amélioration (mandats 2 et 6). Enfin, l'évaluation la plus positive faite par le plus grand nombre de vérifiés est adressée aux vérificateurs du mandat 1.

4.6.1.1.4 Sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR

Si l'on regarde le tableau F.21 (p. 503), on peut voir que c'est dans les mandats 1 et 5 que les sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la fonction des vérificateurs ont été le moins nombreuses. Cela est cohérent avec l'évaluation généralement positive

faite par les vérifiés de la performance globale des vérificateurs dans ces mandats. Dans les mandats 3, 2, 4 et 6, par ordre décroissant d'importance, les récriminations se font nombreuses. On avait déjà noté certains problèmes au niveau de la fluidité des communications entre les vérificateurs et les vérifiés dans le mandat 3. Il semble que cette espèce d'inconfort se manifeste encore ici.

Ce sont les vérifiés aux niveaux de cadres supérieur et intermédiaire qui ont le plus souvent exprimé de l'insatisfaction à l'égard de la fonction des vérificateurs. Les sources d'insatisfaction semblent beaucoup moins nombreuses chez les professionnels et chez les vérifiés aux niveaux de sous-ministre ou de directeur général.

C'est le manque de nuance ou l'intransigeance de certains vérificateurs qui semblent déplaire à plusieurs vérifiés qui reprochent très souvent aux vérificateurs de manquer de sensibilité au contexte difficile et complexe dans lequel ils doivent opérer quotidiennement. Un bon nombre de vérifiés reprochent aux vérificateurs d'avoir erré dans leur évaluation des véritables enjeux, d'avoir manqué de perspective ou d'avoir visé le mauvais secteur et même d'avoir tiré des conclusions erronées. Il s'agit là des éléments que les vérifiés ont le plus souvent mentionnés au regard de leurs récriminations à l'égard des vérificateurs.

Le fait que les aspects négatifs prennent pratiquement toute la place dans le rapport est un autre objet de récrimination souvent mentionné par les vérifiés qui trouvent injuste le fait que les vérificateurs se concentrent sur les faiblesses des organisations plutôt que de développer une perspective d'ensemble des forces et des faiblesses de ces organisations. Cela les amène à dire que les vérificateurs acquièrent bien souvent une compréhension du domaine vérifié qui est déficiente, certains se questionnant aussi sur la capacité des vérificateurs de faire une évaluation valable de leurs opérations. D'autres pensent que les vérificateurs sont à la recherche du sensationnalisme, ce qui était particulièrement présent dans les mandats 3 et 4.

Certains vérifiés pensent aussi que les recommandations des vérificateurs n'étaient pas réalistes particulièrement dans le mandat 3. Un certain nombre de vérifiés se plaignent que la présence des vérificateurs est un ajout à leur charge de travail régulière et qu'ils reçoivent peu en retour des vérificateurs si ce n'est des commentaires négatifs au rapport. Dans les mandats 2 et 3, certains vérifiés ont reproché aux vérificateurs de manquer d'objectivité dans leur travail. Aussi, quelques vérifiés ont constaté un écart entre le discours des vérificateurs et leurs actions, dans le sens que même si les vérificateurs se voulaient aidants pour l'organisation vérifiée, leur nature d'enquêteur les rattrapait parfois en cours de mandat. Enfin, les vérifiés se disent quelquefois préoccupés par la déformation par la presse des messages contenus dans les rapports. En effet, il semble, selon certains vérifiés, que le rapport en soi leur pose peu de problèmes mais la récupération par la presse en mal de sensationnalisme fait craindre à ces vérifiés l'effet *boomerang* des rapports.

Sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que le fait pour les vérificateurs d'adopter une approche de VOR axée sur l'amélioration ne suscitera pas nécessairement moins d'insatisfaction de la part des vérifiés, les mandats 2 et 6 étant probants à cet égard. Par ailleurs, il semble que le fait pour les vérificateurs d'adopter une approche de VOR axée sur le contrôle ne suscitera pas nécessairement plus d'insatisfaction de la part des vérifiés, le mandat 5 étant probant à cet égard. Enfin, il semble que la recherche du sensationnalisme soit très présente dans les mandats où le rôle d'agent de contrôle est présent ou prédominant, les mandats 3, 4 et, dans une moindre mesure, le mandat 5, étant probants à cet égard. Il s'agit là de nouveaux éléments que nous intégrerons à notre analyse de la section 4.8.

Nous rapportons ci-après les propos de vérifiés qui ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de certains aspects de l'intervention des vérificateurs :

Et c'est là que si, passant à l'action, ils instrumentaient par rapport aux forces qui sont présentes et qui permettent à l'action d'être non seulement rapide mais rapide et performante, et ils utilisent leur deuxième bras. À l'heure actuelle, ils font tout avec un bras, celui de la non performance. Celui des conditions de succès, ils l'oublient. Alors eux autres ils boxent à un bras, ils peuvent gagner le combat mais il faut qu'ils soient bons en maudit. Alors qu'à deux bras, à deux mains, c'est plus facile de gagner le combat de boxe.

[...] Une politique qui a, sur le court terme, donné des résultats bien en deçà des espérances, mais c'est une politique qui a mis en place les conditions pour, à long terme, avoir des résultats. Et en se concentrant sur la non performance à court terme, c'est comme mesurer la vitesse d'un coureur dans le premier kilomètre d'un marathon. [...]
[...] Alors ils ne se sont pas donnés une compréhension de perspective, et ils n'ont pas vu qu'il y avait une étape majeure qui avait été franchie, que peu de gens avaient franchie, ce qui constituait en soi un exploit et que ça c'était une force et que ça étant fait, la performance pouvait devenir la prochaine étape. C'est ça qu'ils ont oublié et ils ont oublié que ça avait été l'occasion d'une dynamique, d'une dynamique qui avait créé toutes sortes de rapprochements, qui faisait que maintenant les gens pouvaient se parler. Ça ne se chiffre pas, pas encore, mais là c'est en train de se chiffrer.

Aussi, ils sont passés à côté parce qu'ils n'ont pas compris l'affaire, ils ne savaient pas quelles étaient les bonnes questions à poser.

[...] Ce pourquoi je blâme les vérificateurs c'est qu'ils se sont restreints d'une certaine façon, ils ont accepté de se restreindre, de ne regarder qu'une chose. Et je ne pense pas qu'un vérificateur, lorsqu'il se pointe, devrait du tout se restreindre. Je pense qu'il devrait se fier à son instinct. Je ne pense pas qu'on leur a permis de le faire dans ce cas ou ils ne voulaient pas.

[...] Mais alors que la vérification était en cours, plus elle avançait, plus les vérificateurs ont commencé à regarder la preuve avec le schème de pensée étroit qu'on leur connaît. [...]
[...] Aussi, les vérificateurs étaient comme schizophréniques, avec une personnalité disant : oui, nous essaierons de faire le compte rendu de ça, nous essaierons de capter ça en des termes plus doux, pas des termes de vérification mais des termes doux, des termes de valeur ajoutée si jamais quelqu'un d'autre voulait le faire. Mais en même temps, ils ne pouvaient se détacher de leurs instincts. C'est comme

> le policier qui reste toujours un policier. [...] Aussi, je pense : un vérificateur un jour, un vérificateur toujours ! [...]

C'est maintenant aux conséquences du PIS sur les pratiques de management des vérifiés auxquelles nous nous attarderons.

4.6.1.2 Conséquences sur les pratiques de management des vérifiés

Nous voulions savoir si les vérifiés avaient changé leurs pratiques de management de telle sorte que le mandat de VOR puisse, tel qu'anticipé, provoquer l'amélioration de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion de l'organisation vérifiée. Si l'on examine le tableau F.22 (p. 504), nous trouverons réponse à cette interrogation.

Il semble que ce soit dans le mandat 1 et, dans une moindre mesure, dans les mandats 4 et 5, que les pratiques de management des vérifiés aient été le plus affectées suite au mandat de VOR. Il semble par ailleurs que ce soit dans les mandats 2 et 3 où les pratiques de management aient le moins changé suite au mandat de VOR. Quant au mandat 6, l'impact a été plus ou moins prononcé.

Deux grandes tendances se dessinent dans les changements que les vérifiés ont faits dans leurs pratiques de management. Si l'on se base sur le fameux concept du PODC, soit planifier, organiser, diriger, contrôler, la première tendance accolée aux changements apportés porte sur les trois premières fonctions, soit la planification, l'organisation et la direction, alors que la deuxième tendance accolée aux changements apportés porte sur la quatrième fonction, soit le contrôle (voir tableau F.22).

La présence du PODC n'est pas accidentelle selon nous. En effet, à la section 1.4.3 du chapitre I, où nous nous sommes penchée sur la pensée managériale à la base de la pratique de la VOR, nous avions fait ressortir que les théories classiques du management occupaient un large espace dans la pratique de la VOR. Il semble que cette pensée managériale se soit traduite dans le discours des vérificateurs et, qui plus est, dans la

compréhension que les vérifiés ont eue du discours des vérificateurs parce que les changements rapportés au tableau F.22 (p. 504) ont été mentionnés, rappelons-le, par des vérifiés et non des vérificateurs.

Si l'on examine plus attentivement les changements survenus dans les pratiques de management, on peut constater que, dans les mandats 4 et 5 particulièrement, où le rôle d'agent de contrôle était prédominant, c'est la fonction contrôle qui a été favorisée par les vérifiés. En effet, ils disent avoir été sensibilisés à la nécessité de mieux documenter leurs décisions afin d'être plus en mesure de rendre des comptes ultérieurement sur les décisions prises ou encore à la nécessité d'exercer un meilleur contrôle à la fois financier et sur les opérations et de respecter les règles édictées par les autorités centrales.

Comme les vérificateurs dans les mandats 4 et 5 étaient très axés sur le contrôle, il est plausible de présumer que leur orientation première ait teinté d'une façon ou d'une autre leur intervention auprès des vérifiés. Les aspects de contrôle sont aussi présents chez les vérifiés du mandat 1, mais dans une moindre mesure. Mais rappelons que dans le mandat 1, les vérificateurs favorisaient un équilibre entre les deux rôles d'agent de contrôle et d'agent d'amélioration, ce qui pourrait expliquer que la dimension contrôle est présente sans toutefois occuper tout l'espace.

Sans vouloir en faire des règles absolues, nous en arrivons aux conclusions suivantes. La première conclusion est que même si le vérificateur considère son rôle comme un agent de changement et d'amélioration, il n'aura pas pour autant plus d'impact sur les pratiques de management des vérifiés. C'est d'ailleurs plutôt le contraire qui ressort de nos données de recherche. En effet, le plus grand nombre de changements faits par le plus grand nombre de vérifiés l'ont été dans les mandats 1, 4 et 5 où la dimension contrôle était ou présente ou nettement prépondérante. C'est donc dire, et nos données de recherche sont probantes à cet égard, que les agents d'amélioration ont peu de crédibilité

aux yeux des vérifiés quand il s'agit de les inciter à changer leurs pratiques de management.

La deuxième conclusion à laquelle nous arrivons est que le vérificateur qui considère son rôle comme un agent de contrôle aura tendance à être préoccupé par le contrôle plus que par toute autre fonction de gestion dans les organisations vérifiées, ce qui aura l'heur de colorer ses représentations auprès des vérifiés et, conséquemment, les perceptions des vérifiés. Il semble que les agents de contrôle jouissent d'une crédibilité certaine aux yeux des vérifiés quand ils leur recommandent d'instaurer de nouveaux contrôles. Encore une fois, il s'agit là d'éléments dont nous tiendrons compte dans l'intégration que nous comptons faire à la section 4.8.

Ce sont maintenant les conséquences du PIS sur les vérifiés personnellement et sur leur environnement qui recevront notre attention.

4.6.1.3 Conséquences du PIS sur les vérifiés et leur environnement

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel au chapitre II, nous nous sommes inspirée de certains écrits, relativement à des domaines connexes à la VOR tels que la vérification interne et la publication de données sur la performance, pour essayer d'entrevoir les conséquences inattendues potentielles sur les vérifiés suite à un mandat de VOR. Parmi celles-ci, apparaissent le champ de vision rétréci, la fixation sur les unités de mesure du système d'évaluation, la myopie, l'ossification, la perte de confiance, et le déclin de la performance et de la motivation. Par ailleurs, une étude sur la vérification interne effectuée par Churchill et Cooper (1965) indiquait clairement que la vérification interne avait eu peu (32 % des répondants) ou pas (60 %) d'effet sur les vérifiés eux-mêmes.

Si l'on regarde le tableau F.22 (p. 504), on peut faire au moins quatre observations relativement à l'influence du mandat de VOR sur le vérifié personnellement. La première, c'est que les conclusions de Churchill et Cooper semblent vouloir s'appliquer à notre propre étude, c'est-à-dire que généralement, les vérifiés sont d'avis que le mandat de VOR n'a eu aucune influence sur eux personnellement. La deuxième observation est que les conséquences négatives, que nous avions anticipées, ne se sont pas manifestées. Il y a bien eu un déclin temporaire de la motivation dans le mandat 2 mais il s'agit là de cas que nous qualifierions d'isolés. La troisième observation est que la réaction de défense des vérifiés, qui était appréhendée dans un certain nombre d'écrits recensés lorsque l'approche contrôle était utilisée, ne s'est à peu près pas manifestée, sauf dans un cas, dans le mandat 4, qui représente aussi un cas isolé. Et quatrième observation, quelques vérifiés ont même trouvé que le mandat de VOR avait eu une influence positive pour eux personnellement, que ce soit dans leur travail quotidien par la suite ou même le déroulement de leur carrière.

Il semble, par ailleurs, que la perception d'influence du mandat de VOR sur le vérifié personnellement ne soit pas reliée comme telle à l'approche de VOR adoptée. En effet, si l'on examine le tableau F.22, à part la tendance à être sur la défensive qui s'est manifestée, mais de façon très marginale rappelons-le, dans le mandat 4 où le rôle d'agent de contrôle était prédominant, il nous est impossible de voir un lien quelconque avec l'approche de VOR adoptée.

Si l'on regarde maintenant l'impact que le mandat de VOR a pu avoir sur les relations du vérifié avec son environnement (voir tableau F.22), il ressort clairement que, de façon générale, les vérifiés n'ont perçu aucun changement dans leurs relations avec leurs supérieurs une fois le mandat de VOR terminé, si ce n'est que dans quelques cas, la crédibilité de certains vérifiés s'en est trouvé grandie aux yeux de leurs supérieurs. Cette

absence de changements est encore plus évidente en ce qui concerne les relations des vérifiés avec leurs subordonnés.

En conséquence, il semble que les mandats de VOR n'aient pas été des occasions de règlements de comptes entre les vérifiés et leurs supérieurs ou entre les vérifiés et leurs subordonnés, au contraire. Les vérifiés affirmaient d'ailleurs d'emblée que jamais les mandats de VOR n'avaient été une occasion de récrimination ni par leurs supérieurs, ni envers leurs subordonnés.

Au regard de l'influence du mandat de VOR sur l'équipe sous la responsabilité du vérifié, si l'on regarde le tableau F.22 (p. 504), on note une augmentation de la motivation chez quelques vérifiés des mandats 1, 3 et 5 et un déclin de la motivation chez quelques vérifiés des mandats 1 et 2.

À la lumière de ce qui précède, on peut dire que les conséquences négatives que nous avions anticipées chez les vérifiés ou les membres de leur équipe lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel, ne se sont pas manifestées ou se sont manifestées avec une intensité nettement moindre qu'anticipée. De plus, notre étude montre l'existence de certaines conséquences positives, qui se présentent avec une intensité qui varie, mais dont nous n'avions toutefois pas anticipé l'existence lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel. Encore une fois, il s'agit là d'éléments dont nous tiendrons compte dans l'intégration que nous comptons faire à la section 4.8.

Ce sont maintenant les conséquences du PIS sur l'organisation vérifiée comme telle auxquelles nous nous attarderons.

4.6.2 Conséquences sur l'organisation vérifiée

Nous nous sommes attardée particulièrement à connaître le point de vue des vérifiés sur l'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée (voir tableau F.23, p.

505), et sur ce qu'ils considéraient comme étant l'effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée (voir tableau F.24, p. 506).

4.6.2.1 Utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée

Lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel au chapitre II, nous nous sommes penchée sur les conséquences potentielles du PIS. Nous avons proposé que, quelle que soit l'approche adoptée pour mener à bien un mandat de VOR, les conséquences attendues étaient les mêmes, c'est-à-dire d'améliorer l'économie, l'efficience et l'efficacité du management. C'est en regardant l'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée que nous avons pu savoir si les conséquences attendues se sont manifestées dans les mandats examinés et avec quelle intensité.

Si l'on regarde le tableau F.23 (p. 505), on peut constater que c'est dans les mandats 1, 5 et, dans une moindre mesure, dans le mandat 2, où l'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée est à la fois la plus diversifiée et reconnue par le plus grand nombre de vérifiés. Par ailleurs, on peut dire que c'est dans le mandat 3 où l'utilité du mandat de VOR semble avoir été la plus limitée. Quant aux mandats 4 et 6, l'utilité du mandat de VOR est assez diversifiée et reconnue par un certain nombre de vérifiés.

À partir des données recueillies auprès des vérifiés, qui sont reproduites au tableau F.23, nous avons dégagé trois grandes tendances qui se dessinent quant à l'utilité d'un mandat de VOR pour l'organisation vérifiée. En fait, les vérifiés ont tendance à considérer le rapport émanant d'un mandat de VOR tantôt comme un instrument de négociation, tantôt comme un instrument de changement, et tantôt comme un instrument de référence.

À titre d'instrument de négociation, le rapport constitue, pour un grand nombre de vérifiés, un argument de poids et une base de discussion valable entre les différents

intervenants. De même, il peut servir à faire pression auprès des autorités centrales ou d'autres intervenants impliqués. Parfois, le rapport est une occasion d'interpeller les équipes et les programmes et il peut servir d'arme pour les opposants ou les groupes d'intérêts.

Pour un grand nombre de vérifiés, le rapport a constitué un instrument de changement parce qu'il a contribué à faire bouger les choses, à débloquer des situations, à passer de la discussion à l'action. Parfois, le rapport a provoqué la modification de lois ou règlements, le réalignement de politiques, la signature d'ententes ou de protocoles.

Finalement, le rapport peut aussi servir d'instrument de référence qui permettra de stimuler la réflexion chez les vérifiés, de leur faire prendre du recul par rapport à leur gestion, de valider les positions prises ou les constats qu'ils avaient déjà faits, de leur rappeler les principes d'une bonne gestion, d'apprendre de leurs erreurs, de sécuriser les autorités quant à la fiabilité des systèmes en place, de leur fournir des données utiles dans la mise en œuvre de certains projets, et d'enrichir la mémoire organisationnelle.

À partir du tableau F.23 (p. 505), nous avons produit le tableau 4.19 ci-après afin de nous aider à mieux visualiser l'utilité du mandat de VOR dans chacune des organisations vérifiées. Dans les mandats 1, 2, 4, 5 et 6, un bon nombre de vérificateurs reconnaissent que le rapport de VOR a été à la fois un instrument de négociation, de changement et de référence. Dans le mandat 3, il a été plus un instrument de changement et de négociation.

Sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que la perception d'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée et son intensité ne soient pas dépendantes de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. C'est donc dire que lorsque les vérificateurs considèrent leur rôle comme celui d'un agent d'amélioration, ils n'auront pas

Tableau 4.19
Utilisation par les vérifiés du rapport de VOR

	MANDATS					
Instrument de :	1	2	3	4	5	6
Négociation	Y	y	y	y	Y	Y
Changement	Y	y	Y	y	Y	y
Référence	Y	Y		Y	Y	y

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

nécessairement plus d'impact sur le management de l'organisation vérifiée que ceux qui considèrent leur rôle comme celui d'un agent de contrôle, les mandats 1 et 5, où le rôle d'agent de contrôle était ou présent ou nettement prépondérant, étant probants à cet égard.

Il semble en effet que des facteurs autres que l'approche de VOR concourent à favoriser une meilleure réceptivité du rapport par les vérifiés. À la section 4.7, alors que nous nous pencherons sur les conditions intermédiaires qui ont pu renforcer ou neutraliser les tentatives d'influence des vérificateurs, nous pourrons sans doute mettre en lumière quelques-uns de ces éléments. Il en sera de même à la section 4.8, lorsque nous intégrerons l'ensemble des conclusions que nous avons tirées aux sections 4.5 et 4.6.

En attendant de tirer une conclusion plus définitive concernant les conséquences du mandat de VOR sur le management de l'organisation vérifiée, nous citons les propos de vérifiés qui nous ont parlé de l'utilité du rapport de VOR :

Q : Vous pensez que le rapport du Vérificateur général a fait en sorte que vous êtes passés vraiment de la discussion à l'action ?
Ah très clair, ce n'est pas le seul, c'est un des trois ou quatre facteurs significatifs qui ont permis ça. Il y a une volonté politique d'agir, un acteur externe crédible qui donne le sens de l'action, une démarche structurée de préparation.

[...] Vous savez dans la vie, il y a des menaces et des opportunités, mais une menace peut être une opportunité. Donc, dans le cadre d'une vérification et d'une évaluation comme ça, ça donne un genre de coup de pouce pour pouvoir faire avancer les dossiers pour qu'on puisse s'en occuper, pour augmenter une certaine forme de rapidité, pour faire une émulation puis faire bouger un peu tout le monde, même au niveau des opposants. Mais par conséquent, au moins, ça fait bouger les choses plus rapidement.
[...] Ça a permis de faire avancer les dossiers un peu plus vite parce que tu es stimulé, puis tu es brassé et ça t'oblige à bouger un peu plus vite puis à mettre une priorité sur ces dossiers-là.

Oui, bien moi, la vérification m'a donné des armes. Ça m'a donné des armes pour justifier effectivement la nécessité de certains processus. Tout à fait. Parce que plus sensibles que moi, je pense que c'est les administrateurs qui l'ont été au regard des recommandations du Vérificateur. Et ç'a été eux autres qui ont été beaucoup plus chatouillés que moi.

[...] En tout cas, les recommandations qui ont été faites vis-à-vis la pertinence ou les questions d'évaluation qu'on devait examiner ici, oui, ça a eu un effet. Parce qu'on en est devenu plus conscients. Même si le sous-ministre, par exemple, aimait mieux qu'on fasse des choses plus opérationnelles, on avait quand même ce rapport-là. Lorsqu'on voulait en faire plus de ça, on pouvait lui dire, écoute un peu, oui, mais le Vérificateur veut qu'on en fasse plus. Ça nous a aidés. Puis on en a fait plus. Puis maintenant, je pense qu'on fait des choses, on en fait maintenant beaucoup plus de ça. Je ne pense peut-être pas qu'on en ferait autant sans la réflexion que ça a amenée. Puis l'appui que ça nous a donné aussi, parce que, d'un autre côté, je veux dire moi, intellectuellement, c'est beaucoup plus intéressant faire ça que faire des études opérationnelles. Alors, oui, ça l'a eu un impact dans ce sens-là.

Oui, parce que dans des cas, je pense, que ça va renforcer des recommandations qu'on a même pu faire à l'interne, puis que les autorités du ministère n'ont pas acceptées.

C'est maintenant l'effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée, tel que perçu par les vérifiés, qui retiendra toute notre attention.

4.6.2.2 Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée

Nous voilà maintenant rendue à évaluer, de façon globale, l'effet du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée, et cela, toujours du point de vue des vérifiés. À partir des réponses des répondants apparaissant au tableau F.24 (p. 506), nous avons produit le tableau 4.20 qui nous permet de mieux visualiser les tendances qui se dessinent dans les opinions que les vérifiés nous ont formulées concernant ledit effet global.

Tableau 4.20
Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée
(tel que perçu par les vérifiés)

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Mineur		Y	y	Y	y	Y
Neutre			y		y	
Important	Y				y	Y
Management meilleur	y			y	y	
Management ni meilleur ni pire	y	y		y	y	y

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés } **Perceptions des vérifiés**

Il y a une certaine unanimité dans trois mandats sur six concernant l'effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée. En effet, dans le mandat 1, l'effet est reconnu comme étant important par une majorité de vérifiés alors que dans les mandats 2 et 4, l'effet est reconnu comme étant mineur par une majorité de vérifiés. Dans les mandats 3, 5 et 6, les opinions sont partagées à peu près également entre les vérifiés.

De façon générale, les vérifiés reconnaissent que le mandat de VOR a eu un effet global positif. Dans les mandats 2 et 6, quelques vérifiés nous ont mentionné que l'effet global du mandat de VOR avait été bien en deçà de leurs espérances.

En ce qui regarde l'état du management depuis le mandat de VOR, le peu de vérifiés qui se sont prononcés à ce sujet n'ont pas tous la même vision d'un mandat à l'autre. Dans les mandats 2 et 6, il semble que le management ne soit ni meilleur, ni pire. Dans les mandats 1, 4 et 5, quelques vérifiés pensent que le management est meilleur, d'autres pensent qu'il n'est ni meilleur, ni pire.

Encore une fois, sans vouloir en faire une règle absolue, il semble que l'effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée ait peu à voir avec l'approche de VOR adoptée. En effet, il semble que même si les vérificateurs se considèrent comme des agents d'amélioration, ils n'auront pas nécessairement pour autant un effet global plus important sur l'organisation vérifiée, les mandats 2 et 6 étant probants à cet égard. Il semble en effet qu'il y ait d'autres facteurs qui concourent à faire en sorte que l'effet global soit plus important. Nous nous pencherons sur ces facteurs à la section 4.7 qui suit la présente section.

Avant de clore cette section sur les conséquences de la VOR sur les vérifiés et sur l'organisation vérifiée, nous voudrions faire valoir un dernier élément. Que ce soient les changement opérés par les vérifiés dans leurs pratiques de management, l'utilité que le mandat de VOR peut avoir eue pour l'organisation vérifiée, ou l'effet global du mandat

de VOR, notre évaluation de l'impact du mandat de VOR repose sur les perceptions des vérifiés exclusivement.

Bien sûr, nous avons pu confirmer les dires de vérifiés lorsque, par exemple, une certaine documentation accompagnait des changements intervenus dans des règlements ou dans le réalignement de politique une fois le mandat de VOR terminé. Mais par contre, pour un grand nombre de changements intervenus, nous devons nous fier au témoignage des vérifiés seulement et nous ne disposons d'aucun moyen de vérifier l'intensité avec laquelle ces changements se sont produits.

D'aucuns pourraient avancer que les vérifiés ont pu avoir tendance à enjoliver ou, au contraire, à minimiser au possible l'effet que le mandat de VOR a pu avoir sur leurs pratiques de management ou sur l'organisation vérifiée. Il s'agit là d'une limite de notre projet de recherche que nous reconnaissons d'emblée mais nous croyons que le point de vue des vérifiés quant à l'impact du mandat de VOR, bien que probablement empreint d'une certaine subjectivité, mérite quand même qu'on s'y attarde parce qu'il peut être une source d'information précieuse pour les vérificateurs et leur fournir des éléments pour ajuster leurs stratégies de vérification en conséquence.

Enfin, c'est en attente d'une conclusion définitive concernant l'impact du mandat de VOR que nous entreprenons l'étude des conditions intermédiaires ayant renforcé ou neutralisé la tentative d'influence des vérificateurs.

4.7 Conditions intermédiaires facilitant ou contraignant le PIS

Lorsque nous nous penchions sur les conséquences du PIS sur le management de l'organisation vérifiée, nous avons évoqué l'existence de conditions autres que l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs pouvant avoir eu un impact sur la réceptivité du rapport par les vérifiés ou l'effet global du mandat de VOR. Selon Strauss et Corbin

(1990), il existe des conditions qui font en sorte de faciliter ou de contraindre les stratégies prises dans un contexte spécifique. Si l'on se réfère à la figure 4.1 (p. 217), où notre "Modèle de VOR en tant que PIS" est reproduit, nous y avons positionné les conditions intermédiaires en question qui agiront sur les tentatives d'influence en venant renforcer l'intervention des vérificateurs ou en venant la neutraliser.

C'est au tableau F.19 (p. 501) qu'apparaît le détail de l'information par mandat concernant ces conditions intermédiaires. Notre interprétation des propos des vérifiés nous a amenée à dégager sept conditions qui ont parfois renforcé, parfois neutralisé l'intervention des vérificateurs.

La volonté de la base dans les organisations vérifiées, lorsqu'elle va dans le même sens que les recommandations des vérificateurs, peut constituer un atout de taille pour les vérificateurs dans leurs tentatives d'influence. Si, au contraire, elle ne va pas dans le même sens, elle aura tendance à neutraliser l'intervention des vérificateurs.

La volonté politique peut être un moteur très puissant si cette volonté va dans le même sens que les recommandations des vérificateurs. Il en est de même pour la volonté des autorités centrales. Par contre, si la volonté politique ou celle des autorités centrales de faire des changements est absente, il y a de fortes chances que les représentations des vérificateurs restent lettre morte.

Le choix du moment où a lieu la VOR est une autre condition qui pourra être décisive du succès ou de l'échec de la tentative d'influence. Le moment peut être opportun parce que le temps était venu de faire un bilan dans un programme particulier ou parce qu'une certaine inertie s'était installée et la VOR a été une occasion de faire bouger les choses. Mais le choix d'un moment inopportun pourrait nuire à la tentative d'influence comme par exemple si un programme ne fait que débuter ou encore tire à sa fin et que les vérifiés jugent que la VOR a eu lieu ou trop tôt ou trop tard.

Des événements comme une réorganisation majeure dans l'organisation vérifiée, le départ de personnes clés, une réforme entreprise à l'échelle gouvernementale, ont très souvent pris le dessus sur le désir des vérifiés de donner suite aux recommandations des vérificateurs. Enfin, lorsque l'activité vérifiée ou les recommandations des vérificateurs n'étaient pas élevées dans l'échelle de priorités de la direction de l'organisation vérifiée, cela a pu neutraliser l'intervention des vérificateurs.

Nous rapportons ci-après des propos de vérifiés concernant ces conditions environnementales ayant favorisé ou neutralisé l'intervention des vérificateurs :

> [...] C'est devenu, à un moment donné pour les gens plus impliqués dans le dossier, une certaine lueur d'espoir que ce que le Vérificateur pourrait en dire, pourrait être de nature à faire avancer le dossier carrément.
>
> [...] Donc, je n'avais aucun bénéfice à ne pas traduire une déficience qui était tout à fait là. Parce que l'objectif est de contribuer au secteur, ce n'est pas de lui nuire, en tout cas pour moi dans ma perception.
>
> [...] Ça me fait plus de travail. Ce que je veux dire, c'est qu'il serait plus facile pour moi s'ils décidaient de laisser tomber cette question. Mais c'est une chose en laquelle je crois personnellement. Aussi, je suis heureux de l'avoir.
>
> Moi, je trouvais ça intéressant parce qu'on était dans une période où on était en plein dans un processus où, je pense que c'était la deuxième année de notre plan, on se requestionnait un peu pour les réajustements. Alors, ça faisait comme une occasion de faire une bonne synthèse. Alors, je trouvais ça comme utile, même personnellement.
>
> [...] Donc c'était une occasion rêvée pour faire le point et de faire un premier constat, un premier bilan de nos relations avec les organismes communautaires puis de notre système de gestion à l'interne.
> [...] On s'est dit, bon s'il y a des critiques, ça nous permettra de faire effectivement les réajustements souhaités, c'est une occasion rêvée. C'est comme ça qu'on l'a accueilli.

> La vérification comme telle aurait pu, si elle était arrivée par exemple deux années plus tôt, aurait pu justement souligner des choses qu'on a peut-être corrigées ou sur lesquelles on aurait peut-être un peu plus mis l'accent. Peut-être qu'à cet égard-là, la vérification est arrivée un petit peu tard par rapport à la suite qu'on a donnée. Mais je persiste à dire qu'elle demeure essentielle quand même dans un programme comme ça.

> [...] nous ne pensions pas vraiment que les recommandations qu'ils ont faites pouvaient être mises en application ou que les coûts rattachés à l'implantation de ces changements en valaient la peine alors que tout disparaîtrait un an plus tard de toute façon.

À partir des données apparaissant au tableau F.19 (p. 501), nous avons élaboré le tableau 4.21 qui nous permet de mieux visualiser les liens existant entre, d'une part, la présence de conditions intermédiaires et, d'autre part, l'utilité et l'effet global du mandat de VOR tels que perçus par les vérifiés (que nous avons couverts à la section 4.6).

Tableau 4.21
Conditions intermédiaires et effet sur la tentative d'influence

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
Effet renforçant	Y				y	Y
Effet neutralisant		Y	Y	Y		Y
Utilité du mandat de VOR	Très grande	Grande	Minime	Assez grande	Très grande	Assez grande
Effet global sur organisation vfiée	Important	Mineur	Opinions partagées	Mineur	Opinions partagées	Opinions partagées

y : Quelques vérifiés
Y : Plusieurs vérifiés
} **Perceptions des vérifiés**

Si l'on regarde le tableau F.19 (p. 501) et le tableau 4.21 simultanément, on peut constater que dans le mandat 1, un très grand nombre de conditions étaient réunies pour renforcer l'intervention des vérificateurs et cela était reconnu par un très grand nombre de vérifiés. Par ailleurs, l'utilité du mandat a été jugée très grande et l'effet global important par une majorité de vérifiés dans ce mandat.

Dans le mandat 2, un très grand nombre de conditions étaient réunies pour neutraliser l'intervention des vérificateurs et cela était reconnu par un très grand nombre de vérifiés. Par ailleurs, l'utilité du mandat a quand même été jugée grande et l'effet global mineur par une majorité de vérifiés.

Dans le mandat 3, un certain nombre de conditions étaient réunies pour neutraliser l'intervention des vérificateurs et cela était reconnu par un certain nombre de vérifiés. Par ailleurs, l'utilité du mandat a été jugée plus ou moins grande par une majorité de vérifiés et, quant à l'effet global, les opinions étaient partagées entre mineur et neutre.

Dans le mandat 4, un certain nombre de conditions étaient réunies pour neutraliser l'intervention des vérificateurs et cela était reconnu par un certain nombre de vérifiés. Par ailleurs, l'utilité du mandat a été jugée assez grande et l'effet global mineur par une majorité de vérifiés.

Dans le mandat 5, une seule condition est venu renforcer l'intervention des vérificateurs et elle était reconnue par un nombre très limité de vérifiés, ce qui nous fait conclure à la marginalité des conditions présentes dans ce mandat. Par ailleurs, l'utilité du mandat a été jugée très grande par une majorité de vérifiés et, quant à l'effet global, les opinions étaient partagées entre important, mineur et neutre.

Finalement, dans le mandat 6, une condition est venue renforcer et une autre est venue neutraliser l'intervention des vérificateurs, et ces deux conditions étaient reconnues par un certain nombre de vérifiés. Par ailleurs, l'utilité du mandat a été jugée assez grande

par une majorité de vérifiés et, quant à l'effet global, les opinions étaient partagées entre important et mineur particulièrement. Étant donné l'existence de conditions venant renforcer et neutraliser, il nous est impossible de pousser plus loin notre analyse dans ce mandat.

Sans vouloir en faire des règles absolues, nous tirons les conclusions suivantes. La première est que si un grand nombre de conditions environnementales sont réunies, qu'elles sont reconnues par un bon nombre de vérifiés, et que ces conditions viennent renforcer ou vont dans le même sens que les positions des vérificateurs, il y a de fortes chances pour que l'utilité du mandat de VOR en soit accrue d'autant et que l'effet global soit plus important. Le mandat 1 est très probant à cet égard. En d'autres mots, l'impact d'un mandat de VOR sera d'autant plus grand si des conditions environnementales favorables à l'intervention des vérificateurs sont réunies.

La deuxième conclusion est que si les vérificateurs se heurtent à un certain nombre de conditions environnementales qui viennent annuler leurs efforts et que ces conditions sont reconnues par un bon nombre de vérifiés, il y a de fortes chances pour que l'utilité du mandat de VOR diminue d'autant et que l'effet global soit moins important. Le mandat 3 et, dans une moindre mesure, les mandats 2 et 4, sont probants à cet égard. En d'autres mots, l'impact d'un mandat de VOR pourra être réduit, à différents degrés, si des conditions environnementales défavorables à l'intervention des vérificateurs sont réunies. Par contre, ces conditions n'anéantiront pas toujours complètement la perception d'utilité du mandat de VOR, les mandats 2 et 4 étant probants à cet égard, mais l'effet global du mandat de VOR sera souvent perçu comme étant mineur.

En somme, si les vérificateurs veulent avoir un impact à travers un mandat de VOR, ils seraient bien avisés de tenir compte de ces conditions qui, bien souvent, feront la différence entre une VOR qui aura des conséquences notables sur le management de l'organisation vérifiée et une VOR qui ne sera finalement qu'un coup d'épée dans l'eau.

Sur ce, nous terminons l'analyse des conditions intermédiaires ayant renforcé ou neutralisé les tentatives d'influence des vérificateurs. Nous tournons aussi la page en ce qui a trait à l'impact du mandat de VOR, que nous avions laissé en suspens à la section 4.6, en attendant de faire le tour des conditions intermédiaires. C'est maintenant l'impact de l'approche de VOR sur le PIS que constitue la VOR qui retiendra notre attention.

4.8 Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Nous voici maintenant rendue au dernier élément de notre "Modèle de VOR en tant que PIS" qui apparaît à la figure 4.1 (p. 217). Il s'agit des liens qui existent entre l'approche de VOR adoptée, selon qu'elle est orientée vers le contrôle ou l'amélioration, et le PIS que constitue la VOR. Nous allons ainsi répondre à notre question de recherche numéro 2 qui se lit comme suit :

- *Quel est l'impact de l'approche de vérification choisie par le vérificateur sur le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*

Tout au long des sections 4.5 et 4.6, en même temps que nous analysions le PIS et ses conséquences, nous avons tiré certaines conclusions relativement à l'impact de l'approche de VOR sur le PIS. C'est aux tableaux 4.22 à 4.29 reproduits ci-après (p. 359-370) que nous avons intégré l'ensemble de ces conclusions en un tout qui nous permettra de tirer des conclusions plus définitives à l'égard dudit impact.

Dans la première colonne de ces tableaux, apparaissent les numéros de section du présent chapitre où nous avons traité dans le détail les différents éléments présentés dans la colonne suivante. Nous présentons en effet dans la deuxième colonne les éléments de chacune des étapes du PIS que nous considérions comme étant cruciaux. Toujours en nous inspirant de notre cadre conceptuel, c'est ainsi que nous faisons ressortir ces éléments au moment de l'anticipation du mandat de VOR, du déroulement dudit mandat (tableau 4.22, p. 359-360), de la formulation des constats et des recommandations

(tableau 4.23, p. 361), et du suivi (tableau 4.24, p. 362). Nous nous attaquons ensuite aux caractéristiques de la source d'influence (tableau 4.25, p. 363-364) et de la cible d'influence (tableau 4.26, p. 365), de même qu'aux modes d'influence et aux types de message utilisés par les vérificateurs (tableau 4.27, p. 366). Finalement, nous terminons notre analyse avec les conséquences du PIS sur les vérifiés (tableau 4.28, p. 367-369) et sur l'organisation vérifiée (tableau 4.29, p. 370).

Les deux colonnes suivantes nous permettent d'opposer les perceptions générales des vérificateurs ou des vérifiés relatives à chaque variable examinée selon que l'approche de VOR était davantage axée sur le contrôle ou sur l'amélioration. La cinquième colonne permet d'indiquer si une différence majeure existe entre les perceptions selon l'une ou l'autre approche de VOR. Le signe " = " indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches alors que l'absence de signe indique la présence d'une différence entre les deux approches.

Enfin, dans la sixième colonne, nous présentons les propositions théoriques qui émanent de notre analyse, selon qu'elles s'adressent aux vérificateurs ou aux vérifiés. Nous anticipons ici sur le chapitre V qui sera consacré à la présentation de l'ensemble des propositions théoriques relatives à la pratique de la VOR qui se dégagent de notre recherche.

À partir des données contenues dans les tableaux 4.22 à 4.29, nous traçons le portrait du vérificateur selon qu'il se considère comme un agent de contrôle ou comme un agent d'amélioration, de même que le portrait des réactions des vérifiés dans ce PIS que constitue la VOR.

4.8.1 Portrait d'un agent de contrôle

Le vérificateur qui se considère davantage comme un agent de contrôle lorsqu'il pratique la VOR aura tendance à favoriser l'aspect plus coercitif de la vérification. Par

exemple, il aura tendance à compter beaucoup sur l'effet de prévention exercé par la VOR sur les vérifiés. Ou encore, il aura tendance à prêcher la valeur d'exemplarité des mandats de VOR. Dans une telle optique, le suivi des mandats de VOR servira essentiellement à informer les parlementaires et à les inviter, le cas échéant, à prendre des mesures coercitives à l'égard des organisations récalcitrantes. Il aura tendance à utiliser des modes d'influence et des types de message à connotation plus négative, tels que la dissuasion et les avertissements, dans ses tentatives d'influence à l'égard des vérifiés.

Il accordera toute son allégeance aux parlementaires qui sont son seul et unique client et il aura tendance à garder ses distances avec les vérifiés. Il admettra que certaines négociations peuvent avoir lieu entre les vérificateurs et les vérifiés mais elles se limiteront généralement aux aspects cosmétiques du rapport. Toutefois, cela ne l'empêchera pas d'adopter un style de leadership participatif ou vendeur et de fonder ses relations avec les vérifiés sur la collaboration et non la confrontation. Car le vérificateur est un être pragmatique, conscient que la coopération des vérifiés lui est indispensable pour mener à bien son travail. Cela ne l'empêchera pas toutefois de penser qu'il est en position de force par rapport aux vérifiés lorsqu'il interagit avec eux.

C'est une image de censeur et de contrôleur qu'il se plaira à véhiculer alors que son rôle sera essentiellement de faire ressortir les déficiences dans les organisations vérifiées pour en informer les parlementaires. L'agent de contrôle verra peu d'intérêt à formuler des recommandations parce que, selon lui, le rôle du BVG est d'abord et avant tout d'informer les parlementaires. Une fois cela fait, sa mission sera accomplie.

4.8.2 Portrait d'un agent d'amélioration

Le vérificateur qui se considère davantage comme un agent d'amélioration lorsqu'il pratique la VOR aura tendance à penser que la vérification est un instrument de changement avant d'être un instrument de coercition, l'aspect coercitif ne disparaissant

pas complètement de son schème de pensée mais étant plutôt mis en veilleuse. En effet, il semble impossible de chasser complètement l'aspect coercitif de l'esprit des vérificateurs. Dans ce sens, un pur agent d'amélioration est une race de vérificateur que nous n'avons pas croisée dans notre recherche alors que nous avons croisé de purs agents de contrôle parmi les vérificateurs interviewés.

L'agent d'amélioration aura tendance à se sentir engagé dans une relation d'aide envers l'organisation vérifiée, pensant alors que la valeur ajoutée de son intervention se trouve dans le support qu'il peut lui offrir. Il ne privilégiera pas exclusivement l'aspect coercitif du suivi qui pourra notamment devenir une occasion de donner une rétroaction positive aux vérifiés. Il aura tendance à utiliser des modes d'influence et des types de message à connotation plus positive, tels que la persuasion et les conseils, dans ses tentatives d'influence à l'égard des vérifiés.

Il accordera toute son allégeance aux parlementaires qui sont son client prioritaire mais pas unique, les vérifiés demeurant quand même des clients importants à ses yeux. Il se montrera généralement plus ouvert à la négociation avec les vérifiés et c'est un style de leadership participatif qu'il préférera assurément adopter avec eux. Il ne se percevra pas systématiquement en position de force par rapport aux vérifiés et il fondera ses rapports avec eux sur la collaboration et non la confrontation.

L'image qu'il se plaira à véhiculer sera celle d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée, tout en n'éliminant pas complètement l'image du censeur et du contrôleur, ce qui aura l'heur de créer une certaine confusion chez les vérifiés encore peu habitués à voir défiler devant eux ces vérificateurs nouveau genre. Il considérera que son rôle consiste davantage à stimuler le changement et il accordera beaucoup d'importance à la formulation de recommandations. Selon l'agent d'amélioration, la mission première du BVG est d'informer les parlementaires mais il se doit aussi de veiller à encourager le changement

et l'amélioration dans les administrations publiques. Une fois cela fait, sa mission sera accomplie.

4.8.3 Portrait des réactions des vérifiés

Lorsqu'on examine les perceptions des vérifiés, leurs évaluations et leurs réactions lors des tentatives d'influence des vérificateurs, il ressort de façon évidente que la réaction de défense des vérifiés, anticipée dans les écrits, lorsque le vérificateur se comporte en agent de contrôle et la réaction d'ouverture des vérifiés, anticipée dans les écrits, lorsque le vérificateur se comporte en agent d'amélioration, ne résistent pas à l'analyse.

En effet, il ressort que, de façon générale, les vérifiés ne vont pas réagir plus négativement ou accueillir moins favorablement les tentatives d'influence des agents de contrôle. Par ailleurs, il ressort que, de façon générale, les vérifiés ne vont pas réagir plus positivement ou accueillir plus favorablement les tentatives d'influence des agents d'amélioration.

L'examen des tableaux 4.22 à 4.29 nous permet de constater que les propositions énoncées ci haut peuvent être généralisées à l'ensemble du PIS et à ses conséquences. Cela est vrai pour l'accueil réservé aux recommandations par les vérifiés, la perception des vérifiés de l'existence de rapports de force avec les vérificateurs, la crédibilité des vérificateurs aux yeux des vérifiés, les sentiments éprouvés par les vérifiés à l'endroit de la fonction de vérificateur, la perception de la VOR comme étant une forme de critique du management, le niveau de coopération offert par les vérifiés aux vérificateurs, et la perception des vérifiés de la connotation des modes d'influence et des types de message utilisés par les vérificateurs.

Il en est de même pour les conséquences du PIS. Les propositions énoncées ci haut se concrétisent lorsque les vérifiés évaluent la performance globale des vérificateurs, lorsqu'ils expriment leurs sources d'insatisfaction à l'égard de la VOR, lorsqu'ils se

prononcent sur l'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée, ou encore sur l'influence que le mandat de VOR a pu avoir sur eux personnellement et sur leurs pratiques de management ou, finalement, sur l'effet global du mandat de VOR.

C'est donc dire que la réaction de défense anticipée lorsque les vérificateurs se comportent davantage en agent de contrôle et la réaction d'ouverture anticipée lorsque les vérificateurs se comportent davantage en agent d'amélioration ne sont pas représentatives de la réalité que les vérifiés nous ont exprimée lors des entrevues. Et il s'agit là, selon nous, d'une tendance lourde qui se manifeste à répétition dans nos données de recherche. En effet, si l'on examine les tableaux 4.22 à 4.29, cette tendance ressort nettement dans les perceptions des vérifiés qui y sont présentées.

En guise de conclusion, la réponse à notre question de recherche numéro deux se divise en deux volets, celui des vérificateurs et celui des vérifiés. Du côté des vérificateurs, il est clair qu'il y a une nette distinction entre le rôle d'agent de contrôle et le rôle d'agent d'amélioration joué par les vérificateurs. Nous nous sommes attachée à démontrer cette distinction au cours des lignes qui précèdent.

Du côté des vérifiés, la distinction est moins nette que nous avions pu l'anticiper. En effet, les similitudes des réactions des vérifiés entre l'une et l'autre approches de VOR sont relativement nombreuses et, de plus, les réactions vont bien souvent dans le sens inverse que nous avions anticipé, comme nous l'avons expliqué plus haut. Pourtant, ce n'est pas faute, de la part des vérifiés, d'avoir bien perçu l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs. En effet, lorsque les vérificateurs se considéraient strictement comme des agents de contrôle, les vérifiés les ont perçus comme tels. Et quand ils se considéraient, à différents degrés, comme des agents d'amélioration, les vérifiés les ont perçus comme étant à la fois des agents de contrôle et des agents d'amélioration même si, de façon générale, les vérifiés ont tendance à percevoir *a priori* les vérificateurs comme étant des agents de contrôle.

Tableau 4.22
Impact de l'approche de VOR sur le PIS
Anticipation et déroulement du mandat de VOR

Anticipation du mandat de VOR

Section	Éléments	Approche de VOR		Écart	Propositions théoriques
		Contrôle	Amélioration		*Vérificateurs*
4.5.1.3	Effet de prévention exercé par la VOR sur les vérifiés (publicité, visite des vérificateurs, commissions parlementaires)	Beaucoup	Moins		Les agents de contrôle seront décidément portés à invoquer l'effet de prévention exercé par la VOR auprès des vérifiés.

Déroulement du mandat de VOR

Section	Éléments	Approche de VOR		Écart	Propositions théoriques
		Contrôle	Amélioration		*Vérificateurs*
4.5.2.2	Éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés	Moins	Plus		Les agents d'amélioration auront tendance à se montrer plus ouverts à la négociation avec les vérifiés.
4.5.2.3	Style de leadership assumé par les vérificateurs	Participatif Vendeur	Participatif	=	Les vérificateurs, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration, auront tendance à adopter un style de leadership participatif ou vendeur plutôt que directif dans leurs relations avec les vérifiés.
4.5.2.4	Valeur ajoutée du mandat de VOR	Exemplarité	Support		Les vérificateurs se considérant comme des agents de contrôle strictement auront décidément tendance à situer la valeur ajoutée du mandat de VOR du côté de la valeur d'exemplarité et de l'information des parlementaires et de la population. Les vérificateurs se considérant davantage comme des agents d'amélioration auront généralement tendance à situer la valeur ajoutée du mandat de VOR du côté du support à l'organisation vérifiée et de la stimulation du changement.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.22 (suite...)
Impact de l'approche de VOR sur le PIS
Anticipation et déroulement du mandat de VOR

Déroulement du mandat de VOR (suite...)

Section	Éléments	Approche de VOR		Écart	Propositions théoriques
		Contrôle	Amélioration		
					Vérificateurs
4.5.2.5	Image des vérificateurs	Censeur/ Contrôleur	Mixte		Les agents de contrôle auront décidément tendance à véhiculer une image de censeur et de contrôleur. Les agents d'amélioration auront tendance à véhiculer à la fois une image de censeur et de contrôleur et une image d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée.
					Vérifiés
		Censeur/ Contrôleur	Mixte Censeur/ contrôleur		De façon générale, aux yeux des vérifiés, l'image véhiculée par les vérificateurs est décidément plus celle du censeur et du contrôleur que celle d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée.
					Vérificateurs
4.5.2.6	Sources de satisfaction pour les vérificateurs	Agent de changement Publicité Ampleur des enjeux	Agent de changement Publicité Ampleur des enjeux	=	Les sources de satisfaction au travail pour les vérificateurs seront sensiblement les mêmes qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration.
	Sources de frustration pour les vérificateurs	Relations vteurs et vfiés Professionnel	Relations vteurs et vfiés Professionnel	=	Les sources de frustration au travail pour les vérificateurs sont peu nombreuses et ils se disent, de façon générale, heureux de faire le travail qu'ils font, et cela, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.23
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Constats et recommandations					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérifiés***
4.5.3.1	Évaluation des constats par les vérifiés	Importants	Importants	=	De façon générale, les constats formulés par les vérificateurs apparaissent comme étant importants aux yeux des vérifiés.
					Vérificateurs
4.5.3.2	Importance accordée par les vérificateurs à la formulation de recommandations	Peu ou beaucoup	Beaucoup		Les vérificateurs se considérant comme des agents de contrôle strictement auront décidément tendance à n'accorder que peu d'importance à la formulation de recommandations. Les vérificateurs se considérant davantage comme des agents d'amélioration auront tendance à accorder beaucoup d'importance à la formulation de recommandations.
4.5.3.2	Pertinence pour les vérificateurs de recommander des moyens	Aucune	Aucune	=	Les vérificateurs, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration, considèrent qu'il n'est pas de leur ressort de recommander des moyens aux vérifiés.
					Vérifiés
		Aucune	Aucune	=	Les vérifiés sont généralement d'opinion qu'il n'est pas du ressort des vérificateurs de recommander des moyens.
					Vérificateurs
4.5.3.3	Base des rapports entretenus par les vérificateurs avec les vérifiés	Collaboration	Collaboration	=	Les vérificateurs, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration, auront tendance à baser leurs rapports avec les vérifiés sur la collaboration et non la confrontation.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.24
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Suivi du mandat de VOR					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérificateurs***
4.5.4	Utilité du suivi selon les vérificateurs	Coercition Reddition de comptes	Plus grande diversité		Les agents de contrôle vont avoir tendance à avoir une vision exclusivement coercitive de l'utilité du suivi. Les agents d'amélioration vont avoir tendance à avoir une vision moins exclusivement coercitive de l'utilité du suivi que les vérificateurs se considérant comme des agents de contrôle.
					Vérifiés
4.5.4	Accueil réservé aux recommandations par les vérifiés	Favorable en général	Parfois mitigé		Les recommandations servies par des agents de contrôle ne seront pas nécessairement moins favorablement accueillies par les vérifiés. Les recommandations servies par des agents d'amélioration ne seront pas nécessairement plus favorablement accueillies par les vérifiés.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.25
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Caractéristiques de la source d'influence					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérificateurs*** ***Vérifiés***
4.5.5.1	Statut : Autorité associée au rôle du vérificateur	Considérable	Considérable	=	Il y a généralement consensus entre les vérificateurs et les vérifiés pour reconnaître une autorité considérable aux vérificateurs.
					Vérificateurs
4.5.5.2	Prestige : Perception des vérificateurs concernant leur position de force	Positif	Mitigé		Les agents de contrôle auront décidément tendance à se percevoir en position de force dans leurs relations avec les vérifiés.
					Vérifiés
4.5.5.2	Prestige : Perception des vérifiés de l'existence d'un rapport de force avec les vérificateurs	Aucun	Partagé		Du point de vue des vérifiés, le rôle du vérificateur en tant qu'agent de contrôle n'engendrera pas nécessairement plus de rapports de force entre eux et les vérificateurs. Du point de vue des vérifiés, le rôle du vérificateur en tant qu'agent d'amélioration n'engendrera pas nécessairement moins de rapports de force entre eux et les vérificateurs.
4.5.5.2	Prestige : Crédibilité des vérificateurs aux yeux des vérifiés	Gain ou ni gain ni perte	Gain ou ni gain ni perte	=	Le rôle d'agent de contrôle des vérificateurs ne sera pas nécessairement considéré comme étant moins crédible aux yeux des vérifiés. Le rôle d'agent d'amélioration des vérificateurs ne sera pas nécessairement considéré comme étant plus crédible aux yeux des vérifiés.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.25 (suite...)
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Caractéristiques de la source d'influence					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérifiés***
4.5.5.3	Degré d'attraction : Sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la fonction des vérificateurs	Partagés Positifs et négatifs	Majoritairement négatifs		L'agent de contrôle ne suscitera pas nécessairement des sentiments plus négatifs de la part des vérifiés à son endroit. L'agent d'amélioration ne suscitera pas nécessairement des sentiments plus positifs de la part des vérifiés à son endroit.
					Vérificateurs Vérifiés
4.5.6	Perception des vérificateurs et des vérifiés du rôle joué par les vérificateurs dans le mandat de VOR	Dimension contrôle prédominante	Dimensions amélioration et contrôle présentes		Lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur le contrôle, les vérifiés percevront décidément le rôle joué par les vérificateurs comme étant axé sur le contrôle et les vérificateurs percevront décidément leur rôle de la même façon. Lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur l'amélioration, les vérifiés percevront décidément le rôle joué par les vérificateurs comme étant axé à la fois sur le contrôle et l'amélioration et les vérificateurs percevront décidément leur rôle de la même façon.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.26
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Caractéristiques et réactions de la cible d'influence					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérifiés***
4.5.7.1	Base motivationnelle : Réactions des vérifiés à la tentative d'influence des vérificateurs	Internalisation	Internalisation ou mixte (internalisation et conformité)		Les vérifiés n'endosseront pas nécessairement plus difficilement les constats et les recommandations servis par un agent de contrôle. Les vérifiés n'endosseront pas nécessairement plus facilement les constats et les recommandations servis par un agent d'amélioration.
4.5.7.2	Base cognitive : Perception de la VOR comme étant une forme de critique du management	Constructive ou négative	Constructive ou négative	=	De façon générale, la VOR est davantage perçue par les vérifiés comme une critique constructive et cela n'est pas nécessairement tributaire de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs.
4.5.7.3	Forces de résistance : Coopération offerte par les vérifiés aux vérificateurs	Bonne ou très bonne	Bonne ou très bonne, parfois pauvre		Les agents d'amélioration n'obtiendront pas nécessairement une meilleure coopération de la part des vérifiés. Les agents de contrôle n'obtiendront pas nécessairement moins de coopération de la part des vérifiés.
4.5.7.4	Perception des vérifiés de la légitimité de la tentative d'influence	Jamais remise en question	Jamais remise en question	=	De façon générale, les vérifiés n'ont pas tendance à remettre en question la légitimité des tentatives d'influence des vérificateurs.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.27
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Modes d'influence et types de message					
Section	Éléments	Approche de VOR		Écart	Propositions théoriques
		Contrôle	Amélioration		
					Vérificateurs
4.5.8	Perception des vérificateurs de la connotation des modes d'influence et des types de message utilisés pour influencer les vérifiés	Connotation négative ou mixte	Connotation positive		Les agents de contrôle vont avoir tendance à faire appel à des modes d'influence et des types de message à connotation négative pour influencer les vérifiés. Les agents d'amélioration vont avoir tendance à faire appel à des modes d'influence et des types de message à connotation positive pour influencer les vérifiés.
					Vérifiés
4.5.8	Perception des vérifiés de la connotation des modes d'influence et des types de message des vérificateurs	Connotation positive	Connotation positive ou mixte		Ce n'est pas parce que les vérificateurs teintent leurs modes d'influence et leurs messages d'une connotation positive ou négative qu'ils seront pour autant perçus comme tels par les vérifiés.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.28
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Conséquences du PIS sur les vérifiés					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérifiés***
4.6.1.1.1	Perception des vérifiés de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs	Contrôle ou mixte	Mixte		De façon générale, les vérifiés auront tendance à percevoir les vérificateurs, *a priori,* comme des agents de contrôle. Si les vérificateurs se considèrent eux-mêmes comme des agents de contrôle strictement, les vérifiés les percevront décidément comme tels. Si les vérificateurs se considèrent eux-mêmes davantage comme des agents d'amélioration, les vérifiés auront tendance à les percevoir à la fois comme des agents de contrôle et des agents d'amélioration.
4.6.1.1.2	Perception des vérifiés de la VOR en tant qu'instrument de contrôle ou d'amélioration	Contrôle ou amélioration	Amélioration ou mixte		Même si, de façon générale, les vérifiés ont tendance à considérer que la VOR est plus un instrument d'amélioration qu'un instrument de contrôle de la gestion des organisations publiques, il demeure que la VOR est encore loin d'être strictement un instrument d'amélioration aux yeux des vérifiés.
					Vérificateurs
4.6.1.1.3	Évaluation par les vérifiés de la performance globale des vérificateurs	Bonne ou très bonne	Bonne ou très bonne	=	La performance des agents de contrôle n'est jugée par les vérifiés ni meilleure, ni pire que la performance des agents d'amélioration.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.28 (suite...)
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Conséquences du PIS sur les vérifiés					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérifiés***
4.6.1.1.4	Sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la fonction des vérificateurs	±Nombreuses	±Nombreuses	=	Les vérifiés ne démontreront pas nécessairement plus d'insatisfaction à l'égard des agents de contrôle. Les vérifiés ne démontreront pas nécessairement plus de satisfaction à l'égard des agents d'amélioration. Les vérifiés auront tendance à percevoir une certaine recherche du sensationnalisme chez les agents de contrôle.
					Vérifiés Vérificateurs
4.6.1.2	Influence sur les pratiques de management des vérifiés	Assez générateur de changements	Peu générateur de changements		L'agent d'amélioration n'aura pas nécessairement plus d'impact que l'agent de contrôle sur les pratiques de management des vérifiés. L'agent de contrôle aura tendance à être préoccupé par le contrôle plus que par toute autre fonction de gestion dans les organisations vérifiées, ce qui aura l'heur de colorer ses représentations auprès des vérifiés et, conséquemment, les perceptions des vérifiés.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.28 (suite...)
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Conséquences du PIS sur les vérifiés					
Section	Éléments	Approche de VOR		Écart	Propositions théoriques
		Contrôle	Amélioration		*Vérifiés*
4.6.1.3	Influence sur le vérifié personnellement et sur son environnement immédiat	Aucune	Aucune	=	De façon générale, la perception des vérifiés est que la VOR a peu ou pas d'effet sur eux personnellement. Des conséquences négatives telles que la myopie, l'ossification, le déclin de la performance et de la motivation, la fixation sur les unités de mesure du système d'évaluation, la perte de confiance, et le champ de vision rétréci, se manifesteront plutôt rarement chez les vérifiés suite à un mandat de VOR. Il pourra arriver que la VOR ait des conséquences positives pour les vérifiés personnellement, que ce soit dans leur travail quotidien ou sur le déroulement de leur carrière suite au mandat de VOR. Les vérifiés ne manifesteront pas systématiquement une réaction de défense face à des agents de contrôle et une réaction d'ouverture face à des agents d'amélioration. De façon générale, la VOR ne constituera pas une occasion de règlement de comptes entre les vérifiés et leurs supérieurs ou entre les vérifiés et leurs subordonnés, au contraire.

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Tableau 4.29
Impact de l'approche de VOR sur le PIS

Conséquences du PIS sur l'organisation vérifiée					
Section	**Éléments**	**Approche de VOR**		**Écart**	**Propositions théoriques**
		Contrôle	**Amélioration**		***Vérificateurs***
4.6.2.1 4.6.2.2	Utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée	Grande ou assez grande	Grande ou assez grande	=	Les agents d'amélioration n'auront pas nécessairement plus d'impact sur le management de l'organisation vérifiée que les agents de contrôle.
	Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée	Pas de consensus	Pas de consensus	=	

Note : Le signe = indique qu'il n'y a pas de différence majeure entre les deux approches.

Avant de boucler définitivement la boucle de notre modèle de VOR en tant que PIS, il nous reste une dernière intégration à faire qui est celle de dégager, à partir de nos données de recherche, dans quels mandats de VOR la tentative d'influence a davantage réussi de façon à pouvoir éventuellement faire ressortir quels sont les facteurs de succès d'un mandat de VOR.

4.9 Facteurs de succès d'un mandat de VOR

Pour être en mesure d'établir si une tentative d'influence a plus ou moins réussi, nous nous sommes basée sur un certain nombre d'indices qui apparaissent au tableau 4.30 ci-après (p. 373-374). En fait, nous avons établi quatorze indices qui, sans vouloir en faire une règle absolue, peuvent nous renseigner sur l'issue de la tentative d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés.

Ce peut être par les perceptions et par les réactions des vérifiés que l'on peut voir si la tentative d'influence a connu un certain succès. En effet, que ce soient les sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la fonction de vérificateur, les sources

d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR, la réaction d'internalisation ou de conformité des vérifiés à la tentative d'influence des vérificateurs, la coopération qu'ils ont offerte aux vérificateurs, le fait que les vérifiés aient questionné ou non la légitimité de la tentative d'influence des vérificateurs, il s'agit là d'autant d'indices qui nous indiquent que la tentative d'influence a finalement assez bien réussi dans les mandats 1, 5 et, dans une moindre mesure, dans le mandat 4, et qu'elle a suscité plus de sentiments négatifs, d'insatisfaction et de résistance dans les mandats 3 et 2 particulièrement et, dans une moindre mesure, dans le mandat 6.

Ce peut être aussi dans l'impact du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée que l'on peut voir si la tentative d'influence a réussi ou non. En effet, que ce soit la perception des vérifiés de la valeur ajoutée du mandat de VOR, ou encore l'évaluation qu'ils font des constats des vérificateurs et de leur performance globale, que ce soit leur volonté de donner suite aux recommandations des vérificateurs, ou encore l'utilité que le mandat de VOR a eue pour l'organisation vérifiée de même que les changements que les vérifiés ont faits dans leurs pratiques de management, ou enfin, la perception des vérifiés de l'effet global du mandat de VOR, il y a un réel consensus, particulièrement dans le mandat 1, pour nous amener à conclure que la tentative d'influence a connu un franc succès dans ce mandat. Par ailleurs, la tentative d'influence a aussi été fructueuse dans les mandats 5 et 4, mais dans une moindre mesure que dans le mandat 1. Par contre, dans les mandats 3 et 2 et, dans une moindre mesure, dans le mandat 6, l'impact a été plutôt mitigé, ce qui nous laisse penser que la tentative d'influence est loin d'avoir connu le franc succès du mandat 1.

Enfin, un dernier élément, qui peut aussi nous renseigner sur l'issue de la tentative d'influence, est le fait que le rapport publié suite au mandat de VOR ait contribué à alimenter le débat public sur le sujet visé par le mandat. C'est par les échos que les rapports ont eus auprès des parlementaires et auprès de la population que nous avons pu

établir jusqu'à quel point les rapports produits dans les mandats examinés avaient servi à une telle fin. C'est en consultant les débats des parlementaires en commission parlementaire chargée d'étudier les rapports des vérificateurs généraux ou d'autres documents fournis par les instances parlementaires de même que les articles publiés dans les journaux suite à la publication des rapports que nous avons pu faire ressortir une telle contribution.

L'intérêt des parlementaires pour les mandats de VOR effectués par le VG n'est certainement pas étranger au succès ou à l'échec de la tentative d'influence. En fait, le VG alimente les parlementaires en information et ces derniers sont alors en mesure de poser les questions pertinentes à l'organisation vérifiée. Ainsi, si le VG réussit à susciter l'intérêt des parlementaires, cela est susceptible d'ajouter un poids notable à la tentative d'influence des vérificateurs auprès des vérifiés. L'influence du vérificateur sur les vérifiés se fait donc sentir de deux façons : directement, lorsqu'il est en relation avec les vérifiés mais aussi indirectement, par l'intermédiaire des parlementaires.

Par ailleurs, à la lumière de l'information examinée à cet égard, on ne peut dire que les rapports produits dans les mandats de VOR sélectionnés ont fait beaucoup de vague tant chez les parlementaires que dans les journaux parus à la suite de la publication des rapports. Il faut dire que du côté du Vérificateur général du Québec, au moment où les rapports examinés ont été publiés, les gestionnaires n'étaient pas appelés devant les parlementaires. Seul le Vérificateur général du Québec se présentait devant les parlementaires pour leur faire part du contenu de son rapport. Depuis 1997, cette situation a changé et les gestionnaires doivent dorénavant se présenter devant la Commission de l'administration publique, ce qui est susceptible d'enrichir les débats entourant la publication des rapports du VG.

Quant aux rapports du Vérificateur général du Canada, les trois mandats que nous avons sélectionnés n'ont pas fait l'objet d'une audition devant le Comité permanent des comptes publics qui est l'organe parlementaire qui étudie en audiences publiques les

questions d'importance soulevées dans les rapports du Vérificateur général. Par contre, les instances parlementaires nous ont fourni la correspondance échangée avec les organisations vérifiées dans laquelle elles informaient le comité des mesures qu'elles avaient prises pour donner suite au rapport du VG.

Le meilleur résultat a été obtenu, et de loin, par le mandat 1, ce qui nous amène à conclure que la tentative d'influence a connu un franc succès dans ce mandat. La tentative d'influence a été plutôt fructueuse dans le mandat 5 qui a obtenu le deuxième résultat le plus fort après le mandat 1. Considérant que la note de passage est de 60 %, la tentative d'influence a connu un succès plutôt mitigé dans les mandats 4 et 6 et un échec dans les mandats 2 et 3.

Tableau 4.30
Indices de succès d'une tentative d'influence

	MANDATS					
Indices	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Sentiments éprouvés par les vfiés à l'égard de la fonction de vteur *(Section 4.5.5.3) (Tableau F.15)*	Positifs 4	Négatifs 1	Négatifs 1	Partagés 2	Partagés 2	Négatifs 1
Sources d'insatisfaction des vfiés à l'égard de la VOR *(Section 4.6.1.1.4) (Tableau F.21)*	Peu nombreuses 4	Très nombreuses 1	Très nombreuses 1	Très nombreuses 1	Peu nombreuses 4	Très nombreuses 1
Réaction d'internalisation des vfiés à la tentative d'influence des vteurs *(Section 4.5.7.1) (Tableau F.17)*	Majorité 4	Partagée 2	Minorité 1	Majorité 4	Majorité 4	Majorité 4
Coopération offerte par les vfiés aux vteurs *(Section 4.5.7.3) (Tableau F.17)*	TBonne 4	Partagée 2	± Bonne 1	TBonne 4	TBonne 4	TBonne 4
Questionnement par les vfiés de la légitimité de la tentative d'influence des vteurs *(Section 4.5.7.4) (Tableau F.17)*	Jamais 4	Jamais 4	Jamais 4	Jamais 4	Jamais 4	Jamais 4
Perception des vfiés de la valeur ajoutée du mandat de VOR *(Section 4.5.2.4) (Tableau F.8)*	Très grande 4	Grande 3	Grande 3	Assez grande 2	Assez grande 2	Assez grande 2

Tableau 4.30 (suite...)
Indices de succès d'une tentative d'influence

	MANDATS					
Indices	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Évaluation par les vfiés des constats formulés par les vteurs *(Section 4.5.3) (Tableau F.11)*	Importants 4	Importants 4	Importants 4	Importants 4	Importants 4	Importants 4
Volonté des vfiés de donner suite aux recommandations des vteurs *(Section 4.5.4) (Tableau F.12)*	Grande 4	±Grande 2	Peu 1	Grande 4	Grande 4	2*
Évaluation par les vfiés de la performance globale des vteurs *(Section 4.6.1.1.3) (Tableau F.20)*	TBonne 4	Bonne 3	TBonne (peu de vfiés) 4	Bonne 3	Bonne 3	Bonne 3
Perception des vfiés de l'utilité du mandat de VOR pour l'org. vfiée *(Section 4.6.2.1) (Tableau F.23)*	Très utile 4	Utile 3	Peu utile 1	Assez utile 2	Très utile 4	Assez utile 2
Changements opérés par les vfiés dans leurs pratiques de management *(Section 4.6.1.2) (Tableau F.22)*	Très nombreux 4	Mineurs 1	Mineurs 1	Nombreux 3	Nombreux 3	Assez nombreux 2
Perception des vfiés de l'effet global du mandat de VOR *(Section 4.6.2.2) (Tableau F.24)*	Important 4	Mineur 1	Partagé 2	Mineur 1	Partagé 2	Partagé 2
Alimentation des débats au niveau des parlementaires	Assez 2	Peu 1	Peu 1	Peu 1	Assez 2	Peu 1
Couverture par la presse écrite	Assez 2	Peu 1	Peu 1	Peu 1	Peu 1	Assez 2
TOTAL (maximum de 56)	**52**	**29**	**26**	**36**	**43**	**34**
Résultat sur 100	**93 %**	**52 %**	**46 %**	**64 %**	**77 %**	**61 %**
Diagnostic relatif à la tentative d'influence :	**Très grand succès**	**Échec**	**Échec**	**Succès mitigé**	**Succès**	**Succès mitigé**

Meilleur résultat : 4 **Bon résultat : 3**
Assez bon résultat : 2 **Mauvais résultat : 1**

*** Le résultat "2" a été utilisé lorsqu'aucune donnée n'avait été recueillie pour un indice en particulier.**

La prochaine étape consiste à trouver les facteurs qui ont contribué au succès ou à l'échec de ces tentatives d'influence. Au tableau 4.31, apparaissant aux pages 379 et

380, nous nous sommes attachée à les faire ressortir. À la lecture du tableau 4.31, on peut constater que c'est la congruence d'un certain nombre de facteurs et non des facteurs isolés qui ont contribué de façon générale au succès ou à l'échec des tentatives d'influence et ils se présentent sous deux catégories.

La première catégorie est celle regroupant les facteurs liés au déroulement du PIS. Ainsi, la perception des vérifiés du style de leadership adopté par les vérificateurs, de l'attitude privilégiée par les vérificateurs lors de la tentative d'influence, de l'existence de rapports de force entre les vérificateurs et les vérifiés, la crédibilité des vérificateurs aux yeux des vérifiés, et enfin, la connotation perçue par les vérifiés dans les modes d'influence et les types de message utilisés par les vérificateurs, sont tous des facteurs qui vont venir faciliter ou contraindre, à différents degrés, la tentative d'influence des vérificateurs.

Parmi les facteurs liés au déroulement comme tel du PIS, il y aura aussi certaines caractéristiques des vérifiés comme leur degré d'influençabilité, leur niveau d'engagement et leur seuil de tolérance à la critique.

Par ailleurs, il y aura aussi le degré de fluidité des communications entre les vérificateurs et les vérifiés. Tout au long des sections 4.5 et 4.6, particulièrement lorsqu'il était question des éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés, du style de leadership adopté par les vérificateurs et de l'image véhiculée par eux, ou encore des sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR, nous avons pu constater que la fluidité des communications entre les vérificateurs et les vérifiés ne semblait pas toujours être à son maximum dans tous les mandats. En effet, dans certains mandats, on pouvait relever des perceptions des vérifiés qui étaient même parfois aux antipodes de ce que les vérificateurs avaient voulu projeter comme image lors de la tentative d'influence.

La deuxième catégorie est celle regroupant les conditions intermédiaires (environnementales) que nous avons couvertes à la section 4.7. Ces conditions, rappelons-le, viendront renforcer ou neutraliser la tentative d'influence.

Si l'on regarde le tableau 4.31, c'est dans les mandats 1 et 5 que la congruence des facteurs facilitant la tentative d'influence est la plus forte. Par contre, on peut dire que le succès de la tentative d'influence dans ces deux mandats ne relève pas des mêmes facteurs. En effet, dans le mandat 1, c'est une combinaison des facteurs liés au déroulement du PIS et à l'existence de conditions environnementales favorables qui explique le succès de la tentative d'influence. C'est donc dire que le succès de la tentative d'influence dans le mandat 1 repose bien sûr sur les perceptions positives des vérifiés à l'égard des vérificateurs et sur le fait que la communication entre les vérificateurs et les vérifiés était très fluide mais la tentative d'influence a aussi bénéficié de l'existence de conditions environnementales venues renforcer l'intervention des vérificateurs. Sans tirer de conclusion définitive à cet égard, il est intéressant de noter que c'est une approche de VOR axée sur l'équilibre entre le rôle d'agent de contrôle et le rôle d'agent d'amélioration qui a résulté en la tentative d'influence la plus favorablement accueillie par les vérifiés. De plus, on peut constater que le succès remporté dans cette tentative d'influence est dû à une combinaison de facteurs positifs.

Par ailleurs, dans le mandat 5, ce sont essentiellement les facteurs liés au déroulement du PIS qui sont en cause puisqu'aucune condition environnementale n'est ressortie pour ce mandat. C'est donc dire que le succès de la tentative d'influence dans le mandat 5 est susceptible de reposer davantage sur les perceptions positives des vérifiés à l'égard des vérificateurs, sur le fait que les vérifiés aient un seuil de tolérance à la critique élevé, de même que sur la fluidité des communications entre les vérificateurs et les vérifiés puisqu'ils n'ont vraisemblablement pas bénéficié de conditions venant renforcer leur intervention auprès des vérifiés, comme cela a été le cas dans le mandat 1.

Dans le mandat 4, où la tentative d'influence a été plus ou moins réussie, il y avait autant de facteurs qui contraignaient que de facteurs qui facilitaient la tentative d'influence. En effet, les perceptions des vérifiés à l'égard des vérificateurs étaient à peine majoritairement positives, le degré d'influençabilité des vérifiés était faible, et il existait des conditions environnementales défavorables. Par contre, la communication entre les vérificateurs et les vérifiés était très fluide, ce qui a sans doute contribué à sauver la tentative d'influence.

Dans le mandat 6, il ne semble pas que le succès mitigé de la tentative d'influence relève de perceptions négatives des vérifiés à l'égard des vérificateurs ou du manque de fluidité de la communication entre les vérificateurs et les vérifiés. Quant aux conditions environnementales, il est difficile de nous prononcer là-dessus parce que certaines venaient renforcer et d'autres sont venues neutraliser la tentative d'influence. Cela pourrait être le faible degré d'influençabilité des vérifiés et leur niveau élevé d'engagement qui aient rendu la tentative d'influence plus ardue. C'est probablement une combinaison de ces deux derniers facteurs avec l'existence de conditions environnementales défavorables qui expliqueraient le succès plutôt mitigé de la tentative d'influence.

Dans le mandat 2, il semble que la combinaison des perceptions négatives des vérifiés à l'endroit des vérificateurs de même que des conditions environnementales défavorables ait réussi à pratiquement anéantir la tentative d'influence qui, peut-on dire, a été un échec. Il semble que malgré que la fluidité de la communication entre les vérificateurs et les vérifiés ait été bonne, cela n'a pas suffi à sauver la tentative d'influence.

Enfin, dans le mandat 3, tout semble contraindre la tentative d'influence, ce qui a mené à l'échec que l'on connaît. Il semble que la combinaison explosive de la totalité des facteurs négatifs liés au déroulement du PIS et d'un certain nombre de conditions environnementales défavorables venus à eux deux contraindre la tentative d'influence ait eu un effet très néfaste. Sans tirer de conclusion définitive, on peut avancer qu'une

approche de VOR axée sur l'équilibre entre les rôles d'agent de contrôle et d'agent d'amélioration ne rapportera pas nécessairement plus de dividendes au niveau de la tentative d'influence et que cette volonté d'équilibre ne sera pas nécessairement accueillie favorablement par les vérifiés. De plus, on peut constater que l'échec de la tentative d'influence repose ici sur la combinaison d'un grand nombre de facteurs négatifs

La conclusion qui émerge de notre analyse au regard de la relation qui existe entre l'approche de VOR adoptée et le succès ou l'échec de la tentative d'influence, c'est qu'aucune approche de VOR ne peut garantir en elle-même le succès d'une tentative d'influence. Si l'on compare le mandat 1, qui a connu la tentative d'influence la plus fructueuse, et le mandat 3, qui a connu la tentative d'influence la moins fructueuse, on peut constater que c'est la combinaison de facteurs qui a fait la différence puisque les deux mandats avaient des approches de VOR très similaires. C'est ce qui nous amène à conclure que plus la combinaison de facteurs venus renforcer la tentative d'influence est forte, plus les chances de succès de la tentative d'influence seront grandes, et cela, indépendamment de l'approche de VOR adoptée.

Une autre conclusion générale que l'on peut tirer relativement aux perceptions des vérifiés à l'égard des vérificateurs, c'est qu'une approche de VOR axée sur le contrôle n'engendrera pas nécessairement plus de perceptions négatives de la part des vérifiés des tentatives d'influence des vérificateurs. Et, d'autre part, une approche de VOR axée sur l'amélioration n'engendrera pas nécessairement plus de perceptions positives de la part des vérifiés des tentatives d'influence des vérificateurs.

Enfin, si les vérificateurs veulent rassembler les conditions gagnantes pour réussir leurs tentatives d'influence, il semble que l'exercice d'un style de leadership participatif, le fait de privilégier une attitude de collaboration et non de confrontation avec les vérifiés, l'établissement d'une relation avec les vérifiés basée sur la confiance et la coopération plutôt que sur des rapports de force, le fait d'établir leur crédibilité aux yeux des vérifiés,

l'utilisation de modes d'influence et de types de message à connotation positive plutôt que négative, et aussi, le fait de soigner leurs communications avec les vérifiés amélioreront leurs chances de succès. Une dernière condition gagnante, mais non la moindre, consiste pour les vérificateurs à essayer d'anticiper les conditions environnementales qui président à la tenue d'un mandat de VOR et puis d'adopter les stratégies appropriées pour contrer les conditions environnementales défavorables et pour bénéficier des conditions environnementales favorables.

Tableau 4.31
Facteurs de succès d'une tentative d'influence

	MANDATS					
Facteurs	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Facteurs liés au déroulement du PIS :						
Perception des vfiés d'un style de leadership participatif chez les vteurs *(Section 4.5.2.3) (Tableau F.7)*	Forte majorité F	Partagée entre participatif et directif C	Partagée entre vendeur et arbitraire C	Partagée entre participatif et directif C		Partagée entre prof., directif et basé sur preuve F⁻
Perception des vfiés d'une attitude de collaboration privilégiée par les vteurs *(Section 4.5.3.3) (Tableau F.11)*	Unanimité F	Partagée entre collaboration et confrontation C	Partagée entre collaboration et confrontation C	Partagée entre collaboration et confrontation C	Unanimité F	Unanimité F
Perception des vfiés au sujet des rapports de force entre vteurs et vfiés *(Section 4.5.5.2) (Tableau F.14)*	Aucun F	Partagé C	Vteur en position de force C	Aucun F	Aucun F	Vteur en position de force C
Crédibilité des vteurs aux yeux des vfiés *(Section 4.5.5.2) (Tableau F.14)*	Très grande F	Assez grande F⁻	± Grande C	Assez grande F⁻	Assez grande F⁻	Assez grande F⁻
Perception des vfiés de la connotation des modes d'influence et des types de message des vteurs *(Section 4.5.8) (Tableau F.18)*	Positive F	Partagée C	Partagée C	Positive F	Positive F	Positive F
Degré d'influençabilité des vfiés *(Section 4.5.7.2) (Tableau F.17)*			Faible C	Faible C		Faible C
Niveau d'engagement des vfiés *(Section 4.5.7.2)*	Élevé C					Élevé C

Tableau 4.31 (suite...)
Facteurs de succès d'une tentative d'influence

	MANDATS					
Facteurs	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Seuil de tolérance à la critique des vfiés *(Section 4.5.7.2) (Tableau F.17)*					Élevé Critique constr. F	Modéré Critique constr. F⁻
Degré de fluidité de la communication entre les vteurs et les vfiés *(Sections 4.5 et 4.6)*	TBon F	TBon F	± Bon C	TBon F	Bon F⁻	TBon F
Facteurs liés à l'existence de conditions environnementales :						
Renforçant la tentative d'influence *(Section 4.7) (Tableau F.19)*	Nette majorité F					Partagé F
Neutralisant la tentative d'influence *(Section 4.7) (Tableau F.19)*		Nette majorité C	Nette majorité C	Majorité C		Partagé C
TOTAL « F »	**7**	**1 F/1 F⁻**		**3 F/1 F⁻**	**4F/2 F⁻**	**4F/3 F⁻**
TOTAL « C »	**1**	**5**	**8**	**4**		**4**

« F » : Faciliter la tentative d'influence **« F⁻ » : Faciliter avec moins d'intensité**
« C » : Contraindre la tentative d'influence

4.10 Conclusion

Sur ce, nous terminons l'élaboration de notre "Modèle de VOR en tant que PIS", tel que reproduit à la figure 4.1 (p. 217). En fait, les réponses à nos quatre questions de recherche sont reproduites dans ce modèle qui est à la base de la construction théorique propre à la VOR que nous voulions échafauder dans ce projet de recherche.

Notre entreprise de construction tire maintenant à sa fin. En effet, notre quête de sens a porté fruit et nous sommes maintenant en mesure de formuler les propositions théoriques qui découlent de la recherche que nous avons faite. Le chapitre V sera consacré à cette dernière étape.

CHAPITRE V

PROPOSITIONS THÉORIQUES

5.1 Introduction

La quête de sens à laquelle nous nous sommes livrée dans ce projet de recherche nous a permis d'élaborer un certain nombre de propositions théoriques, qui ne se veulent pas des règles absolues mais des énoncés qui, nous l'espérons, viendront alimenter la théorie entourant la pratique de la VOR. Rappelons en effet que toute notre démarche de recherche a été orientée de façon à construire une théorie et non tester une théorie. De toute façon, notre recension des écrits avait fait ressortir clairement que beaucoup restait à faire au regard de l'élaboration des fondements théoriques de la VOR.

Notre entreprise de construction nous amènera à ajouter quelques pierres à l'édifice théorique de la VOR. Ces quelques pierres prendront la forme de propositions théoriques visant à préciser la nature et les caractéristiques d'une VOR et à faire ressortir les relations entre différentes variables, et cela, dans le but ultime de répondre à nos questions de recherche.

En nous référant à la figure 4.1 (p. 217), où notre "Modèle de VOR en tant que PIS" est reproduit, nous nous pencherons d'abord sur les propositions théoriques se situant en amont du phénomène de la VOR, soit les influences qui amènent les vérificateurs à orienter la VOR vers le contrôle ou l'amélioration, et puis nous nous tournerons vers les propositions théoriques se situant en aval du phénomène de la VOR, soit le

déroulement du PIS lui-même et ses conséquences pour les vérifiés et l'organisation vérifiée. Mais avant de nous diriger en amont ou en aval du phénomène de la VOR, c'est au phénomène lui-même que nous allons nous arrêter.

5.2 Propositions théoriques relatives à l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs

Le phénomène de la VOR est examiné sous l'angle des objectifs poursuivis par les vérificateurs lorsque s'enclenche un mandat de VOR. Les deux dimensions étudiées sont le contrôle et l'amélioration et le vérificateur peut être peu, beaucoup ou strictement orienté vers l'une ou l'autre dimension. Rappelons que les dimensions contrôle et amélioration ont été définies comme suit :

- Le vérificateur voit son rôle comme celui d'un agent de contrôle dont la tâche principale consiste à signaler au Parlement les aspects à améliorer dans la gestion des organisations publiques.
- Le vérificateur voit son rôle comme un agent de changement et d'amélioration de la gestion des organisations publiques qui contribue directement à l'effort d'optimisation de la gestion des affaires publiques.

Les propositions théoriques qui suivent découlent de la section 3.3.1 particulièrement, mais aussi des sections 4.3, 4.5 et 4.8.

PROPOSITION NUMÉRO 1 ET SOUS-PROPOSITIONS

P1 Lorsqu'il pratique la VOR, le vérificateur sera inévitablement confronté à une dichotomie, intrinsèque à la VOR, qui est celle de contrôler et/ou d'optimiser. Dans ces conditions, le vérificateur aura tendance à se considérer davantage comme un agent de contrôle ou bien davantage comme un agent d'amélioration, dans ses relations avec les vérifiés.

Vérificateurs
P1.1 Le vérificateur se considérant davantage comme un agent de contrôle présentera un profil qui se distinguera nettement du vérificateur se considérant davantage comme un agent d'amélioration : - il aura tendance à favoriser l'aspect plus coercitif de la vérification ; - il aura tendance à utiliser des modes d'influence et des types de message à connotation plus négative tels que la dissuasion et les avertissements dans ses tentatives d'influence à l'égard des vérifiés ; - sa seule allégeance ira aux parlementaires qu'il considère comme son seul et unique client ; - il ne négociera que les aspects cosmétiques du rapport avec les vérifiés ; - il privilégiera nettement un style de leadership participatif ou vendeur avec les vérifiés et il fondera ses relations avec eux sur la collaboration et non la confrontation ; - il considérera qu'il est en position de force lorsqu'en relation avec les vérifiés ; - il véhiculera une image de censeur et de contrôleur ; - il considérera que son rôle consiste essentiellement à faire ressortir les déficiences dans les organisations vérifiées pour en informer les parlementaires et il verra peu d'intérêt à formuler des recommandations ; - la mission du BVG selon l'agent de contrôle : informer les parlementaires. **P1.2** Le vérificateur se considérant davantage comme un agent d'amélioration présentera un profil qui se distinguera nettement du vérificateur se considérant davantage comme un agent de contrôle : - il aura tendance à penser que la vérification est un instrument de changement avant d'être un instrument de coercition ; - il aura tendance à utiliser des modes d'influence et des types de message à connotation plus positive tels que la persuasion et les conseils dans ses tentatives d'influence à l'égard des vérifiés ; - il accordera toute son allégeance aux parlementaires qui sont son client prioritaire mais pas unique, considérant l'organisation vérifiée comme un client important ; - il se montrera généralement plus ouvert à la négociation avec les vérifiés ; - il privilégiera nettement un style de leadership participatif avec les vérifiés et il fondera ses relations avec eux sur la collaboration et non la confrontation ; - il ne se percevra pas systématiquement en position de force lorsqu'en relation avec les vérifiés ; - il véhiculera surtout une image d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée mais il ne mettra pas complètement de côté l'image de censeur et de contrôleur ; - il considérera que son rôle consiste davantage à supporter l'organisation vérifiée de même qu'à stimuler le changement et il accordera beaucoup d'importance à la formulation de recommandations ; - la mission du BVG selon l'agent d'agent d'amélioration : informer les parlementaires mais aussi veiller à encourager le changement et l'amélioration dans les administrations publiques.

5.3 Propositions théoriques relatives aux influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur

En amont du phénomène de la VOR, qui peut être davantage orientée vers le contrôle ou l'amélioration, nous situons les influences qui président au choix de l'approche de VOR adoptée par le vérificateur. En effet, nous avons établi que différents facteurs concourent dans la décision des vérificateurs d'adopter une approche de VOR davantage axée sur le contrôle ou davantage axée sur l'amélioration.

C'est en réponse à la question de recherche numéro 4 qui se lisait comme suit : "*Quelles sont les influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur ?*", que ces propositions théoriques sont formulées. Elles découlent de la section 4.3 où nous nous sommes plus précisément penchée sur cet aspect.

PROPOSITION NUMÉRO 2 ET SOUS-PROPOSITIONS

P2 La décision du vérificateur d'adopter une approche de VOR davantage axée sur le contrôle ou davantage axée sur l'amélioration est influencée par l'un ou l'autre des sept facteurs suivants :

- **sa perception de la philosophie de VOR prônée par le BVG ;**
- **la position du Parlement et de l'organisation vérifiée en tant que clients aux yeux du vérificateur ;**
- **le sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée ;**
- **le souhait plus ou moins manifeste des parlementaires ;**
- **la suite donnée aux recommandations formulées lors de mandats précédents ;**
- **l'impact éventuel des constats formulés ;**
- **un sentiment d'empathie éprouvé par le vérificateur à l'égard des vérifiés.**

Vérificateurs
P2.1 Lorsque le vérificateur perçoit que la philosophie de VOR prônée par le BVG est strictement orientée sur le fait de favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics et qu'il adhère à cette philosophie, le vérificateur aura tendance à adopter une approche de VOR axée sur le contrôle.

Vérificateurs
P2.2 Lorsque le vérificateur perçoit que la philosophie de VOR prônée par le BVG est orientée non seulement sur le fait de favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics mais aussi sur celui de contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées et qu'il adhère à cette philosophie, le vérificateur aura tendance à adopter une approche de VOR favorisant un certain équilibre entre le contrôle et l'amélioration ou une approche davantage axée sur l'amélioration.
P2.3 Quelle que soit l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs, le Parlement demeure toujours le client prioritaire à leurs yeux.
P2.4 Si le vérificateur perçoit le Parlement comme son seul et unique client et que, par conséquent, l'organisation vérifiée occupe bien peu de place à titre de client dans son schème de pensée, il adoptera décidément une approche contrôle.
P2.5 Si le vérificateur considère que le Parlement est son client prioritaire mais pas unique, laissant ainsi une place à l'organisation vérifiée dans son schème de pensée, il aura décidément tendance à adopter une approche de VOR où la dimension amélioration sera davantage présente.
P2.6 Plus le sentiment d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée est présent chez le vérificateur lorsqu'il entreprend un mandat de VOR, plus la dimension contrôle de son rôle sera interpellée.
P2.7 Le vérificateur plus axé sur la dimension contrôle de son rôle aura tendance à mettre l'utilisation des deniers publics au premier rang de ses priorités lorsqu'il entreprend un mandat de VOR.
P2.8 Le vérificateur plus axé sur la dimension amélioration de son rôle aura tendance à mettre la qualité des services au premier rang de ses priorités lorsqu'il entreprend un mandat de VOR.
P2.9 Plus la volonté des parlementaires est présente dans l'esprit du vérificateur lorsqu'il entreprend un mandat de VOR, plus la dimension contrôle de son rôle sera interpellée.
P2.10 Si le vérificateur considère que l'organisation vérifiée, sans raison valable, n'a pas donné suite aux recommandations formulées lors d'un mandat précédent, il aura tendance, dans ses relations futures avec cette organisation, à endosser le rôle d'agent de contrôle et à délaisser, le cas échéant, le rôle d'agent d'amélioration.
P2.11 Si le vérificateur est en quête de visibilité lorsqu'il entreprend un mandat de VOR, il aura tendance à adopter une approche de VOR davantage axée sur le contrôle.
P2.12 Plus le vérificateur est empathique envers les vérifiés lorsqu'il entreprend un mandat de VOR, plus la dimension amélioration de son rôle sera interpellée.

5.4 Propositions théoriques relatives au processus d'influence sociale (PIS)

En nous référant à la figure 4.1 (p. 217), où notre "Modèle de VOR en tant que PIS" est reproduit, nous nous transportons maintenant en aval du phénomène de la VOR. Puisque nous abordons le PIS, nous entrons dans le cœur même des relations entre les vérificateurs et les vérifiés. Nous nous attardons d'abord aux éléments de contexte pris en compte par les vérificateurs lors de la tentative d'influence et ensuite, nous nous penchons sur les actions, les réactions et les perceptions des vérificateurs et des vérifiés lors de l'anticipation du mandat de VOR, lors du déroulement dudit mandat, lors de la formulation des constats et des recommandations, et lors du suivi du mandat de VOR. Nous nous attachons aussi à décortiquer la relation qui prend place entre la source d'influence qu'est le vérificateur et la cible d'influence qu'est le vérifié.

C'est en réponse à la question de recherche numéro 1 qui se lisait comme suit : "*Comment s'établit le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*" et à la question de recherche numéro 2 qui se lisait comme suit : "*Quel est l'impact de l'approche de vérification choisie par le vérificateur sur le processus d'influence sociale que constitue la VOR ?*" que les propositions théoriques qui suivent sont formulées. Elles découlent de la section 4.4 pour les éléments de contexte de la tentative d'influence et des sections 4.5 et 4.8 pour le PIS comme tel.

PROPOSITION NUMÉRO 3 ET SOUS-PROPOSITION

P3 Lors de leurs tentatives d'influence à l'égard des vérifiés, les vérificateurs auront tendance à tenir compte d'un certain nombre d'éléments de contexte. C'est ainsi que de façon plus systématique, ils prendront en considération le contexte de l'organisation vérifiée, la culture, la structure et la nature des opérations de l'organisation vérifiée, l'importance monétaire de l'objet vérifié, et le contexte de l'administration publique en général. Le niveau d'engagement des vérifiés est un autre élément de contexte que les vérificateurs vont avoir tendance à prendre en compte mais de façon moins systématique.

Vérificateurs
P3.1 La prise en compte des éléments de contexte affectera le travail des vérificateurs à au moins trois égards : - au niveau de l'exécution du travail de vérification, ces éléments de contexte auront parfois l'heur de faciliter, parfois l'heur de contraindre le travail des vérificateurs ; - au niveau de l'évaluation que les vérificateurs feront des faits soumis par l'organisation vérifiée, elle sera influencée par la présence d'éléments de contexte particuliers ; - au niveau de la formulation des recommandations, les vérificateurs s'appuieront sur cette connaissance des éléments de contexte propres à l'organisation vérifiée pour formuler des recommandations crédibles aux yeux des vérifiés.

PROPOSITION NUMÉRO 4 ET SOUS-PROPOSITIONS

P4 Le processus d'influence sociale (PIS), que constitue la VOR, se déclenche avant même que les vérificateurs et les vérifiés se retrouvent face à face. En effet, le PIS en question est enclenché alors que les vérifiés anticipent la venue des vérificateurs. Il se poursuit lorsque le mandat de VOR est en cours, de même que lorsque les constats et les recommandations sont formulés par les vérificateurs, et il trouve son aboutissement une fois le suivi du mandat effectué.

La VOR est donc un processus d'influence qui n'a pas de fin pour les vérifiés puisqu'une fois que les vérificateurs ont terminé le mandat de VOR, c'est l'anticipation de leur prochaine visite qui commence à habiter les vérifiés.

Anticipation du mandat de VOR

Vérificateurs	Vérifiés
P4.1 C'est habituellement avec un certain sentiment d'insécurité que les vérificateurs entreprennent les mandats de VOR et ils éprouvent généralement une très grande aversion pour le risque en pratique de VOR. Ainsi la prudence et le conservatisme, qui sont des qualificatifs dont on a affublé depuis toujours les vérificateurs d'états financiers, caractérisent aussi les praticiens de VOR et cela n'est pas le propre des praticiens ayant un bagage académique comptable.	**P4.3** Moins les vérifiés sont familiers avec la VOR, plus ils seront enclins à réagir positivement à l'annonce de la tenue d'un mandat de VOR dans l'organisation dont ils font partie. **P4.4** La publicité entourant la publication des rapports du Vérificateur général exercera décidément un effet de prévention notable chez les vérifiés mais elle ne sera pas nécessairement toujours perçue négativement par eux.

Anticipation du mandat de VOR (suite...)

Vérificateurs	Vérifiés
P4.2 Les agents de contrôle, plus que les agents d'amélioration, seront décidément portés à invoquer l'effet de prévention exercé par la VOR auprès des vérifiés, et cela, que ce soit à travers la publicité entourant la publication des rapports du Vérificateur général, l'anticipation de la visite éventuelle des vérificateurs, ou l'audition en commission parlementaire des rapports du Vérificateur général.	**P4.5** L'anticipation de la visite éventuelle des vérificateurs exercera décidément un effet de prévention notable chez les vérifiés. **P4.6** L'audition en commission parlementaire des rapports du Vérificateurs général, lors de laquelle les vérifiés doivent répondre aux questions des parlementaires, exercera décidément un effet de prévention notable chez les vérifiés et contribuera à accroître la crédibilité de la fonction des vérificateurs aux yeux des vérifiés.

Déroulement du mandat de VOR

Vérificateurs	Vérifiés
P4.7 La négociation est capitale dans les relations entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR. Du côté des vérificateurs, elle résultera généralement en un changement de tir s'ils jugent que les représentations des vérifiés sont fondées. Du côté des vérifiés, elle constituera leur chance ultime de pouvoir influencer les vérificateurs.	
P4.8 Les agents d'amélioration auront tendance à se montrer plus ouverts à la négociation avec les vérifiés. **P4.9** Les sources de satisfaction au travail pour les vérificateurs seront sensiblement les mêmes qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration. **P4.10** Les vérificateurs, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration, auront tendance à adopter un style de leadership participatif ou vendeur plutôt que directif dans leurs relations avec les vérifiés. **P4.11** Les vérificateurs se considérant comme des agents de contrôle strictement auront décidément tendance à situer la valeur ajoutée du mandat de VOR du côté de la valeur d'exemplarité et de l'information des parlementaires et de la population.	**P4.15** Du point de vue des vérifiés, les éléments négociables entre les vérificateurs et les vérifiés se limiteront généralement aux aspects cosmétiques du rapport, tels que la lettre ou le ton du rapport, l'ajout d'éléments de contexte ou la correction de l'interprétation des faits. Plus rarement, la portée de la vérification, le choix du moment où a lieu la VOR et le contenu du rapport feront l'objet de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés. **P4.16** Les habiletés interpersonnelles des vérificateurs pèseront lourd dans la balance s'ils veulent réussir à influencer les vérifiés lors de mandats de VOR.

Déroulement du mandat de VOR (suite...)

Vérificateurs	Vérifiés
P4.12 Les vérificateurs se considérant davantage comme des agents d'amélioration auront généralement tendance à situer la valeur ajoutée du mandat de VOR du côté du support à l'organisation vérifiée et de la stimulation du changement. **P4.13** Les agents de contrôle auront décidément tendance à véhiculer une image de censeur et de contrôleur. **P4.14** Les agents d'amélioration auront décidément tendance à véhiculer à la fois une image de censeur et de contrôleur et une image d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée.	**P4.17** Du point de vue des vérifiés, ce sont généralement les talents de communication du vérificateur, sa capacité d'écoute, sa fermeté mais aussi sa courtoisie, sa franchise et le respect qu'il manifeste à l'égard des vérifiés, qui favoriseront des relations fructueuses entre les vérificateurs et les vérifiés **P4.18** De façon générale, aux yeux des vérifiés, l'image véhiculée par les vérificateurs est décidément plus celle du censeur et du contrôleur que celle d'aide et d'assistance à l'organisation vérifiée.

Constats et Recommandations

Vérificateurs	Vérifiés
P4.19 Les vérificateurs se considérant comme des agents de contrôle strictement auront décidément tendance à n'accorder que peu d'importance à la formulation de recommandations alors que les vérificateurs se considérant davantage comme des agents d'amélioration auront tendance à accorder beaucoup d'importance à la formulation de recommandations. **P4.20** Les vérificateurs, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration, considèrent qu'il n'est pas de leur ressort de recommander des moyens aux vérifiés. **P4.21** Les praticiens de VOR placent l'indépendance, l'objectivité et la neutralité au centre de leurs préoccupations et la conception qu'ils en ont n'est pas sans rappeler celle qu'en ont généralement les vérificateurs d'états financiers. **P4.22** Les vérificateurs, qu'ils soient agents de contrôle ou agents d'amélioration, auront tendance à baser leurs rapports avec les vérifiés sur la collaboration et non la confrontation.	**P4.23** De façon générale, les constats formulés par les vérificateurs apparaissent comme étant importants aux yeux des vérifiés. **P4.24** Les vérifiés sont généralement d'opinion qu'il n'est pas du ressort des vérificateurs de recommander des moyens, préférant ainsi que les recommandations demeurent peu prescriptives au regard des moyens à prendre.

Suivi du mandat de VOR

Vérificateurs	Vérifiés
P4.25 Les agents de contrôle auront tendance à avoir une vision exclusivement coercitive de l'utilité du suivi.	**P4.27** Les recommandations servies par des agents de contrôle ne seront pas nécessairement moins favorablement accueillies par les vérifiés.
P4.26 Les agents d'amélioration auront tendance à avoir une vision moins exclusivement coercitive de l'utilité du suivi que les agents de contrôle.	**P4.28** Les recommandations servies par des agents d'amélioration ne seront pas nécessairement plus favorablement accueillies par les vérifiés.

PROPOSITION NUMÉRO 5 ET SOUS-PROPOSITIONS

P5 Le processus d'influence sociale (PIS), que constitue la VOR, implique que le vérificateur (la source d'influence) tente d'influencer le vérifié (la cible d'influence), et cela, en utilisant différents modes d'influence, que sont la persuasion et la dissuasion, et différents types de message, que sont les conseils et les avertissements.

Le processus d'influence dont il est ici question, ne sera pas toujours unidirectionnel seulement, impliquant dès lors que la source d'influence soit toujours le vérificateur et que la cible d'influence soit toujours le vérifié. En effet, il arrivera que le vérifié devienne la source d'influence et le vérificateur la cible d'influence dans le cours du PIS que constitue la VOR, cela se manifestant particulièrement lors des négociations qui ont cours entre les vérificateurs et les vérifiés.

Caractéristiques de la source d'influence

Vérificateurs	Vérifiés
Statut de la source d'influence	
	P5.1 L'institution du BVG jouit d'une autorité considérable auprès des vérifiés. C'est la réputation et la visibilité du BVG, sa crédibilité auprès des parlementaires et de la population, ses pouvoirs légaux et son indépendance qui lui confèrent cette autorité.
Prestige de la source d'influence	
P5.2 Dans les relations entre les vérificateurs et les vérifiés, c'est le plus souvent le vérificateur qui est perçu comme étant en position de force plutôt que le vérifié.	
P5.3 Les agents de contrôle auront décidément tendance à se percevoir en position de force dans leurs relations avec les vérifiés.	**P5.4** Lors de mandats de VOR, la crédibilité des vérificateurs se gagne sur la connaissance qu'ils ont du domaine vérifié, leur expertise professionnelle, leur rigueur, la qualité de leur travail, leur ouverture d'esprit et l'impact des constats formulés. **P5.5** Le rôle d'agent de contrôle des vérificateurs ne sera pas nécessairement considéré comme étant moins crédible aux yeux des vérifiés.

Caractéristiques de la source d'influence (suite...)

Vérifiés
Prestige de la source d'influence
P5.6 Le rôle d'agent d'amélioration des vérificateurs ne sera pas nécessairement considéré comme étant plus crédible aux yeux des vérifiés. **P5.7** Du point de vue des vérifiés, le rôle du vérificateur en tant qu'agent de contrôle n'engendrera pas nécessairement plus de rapports de force entre eux et les vérificateurs. **P5.8** Du point de vue des vérifiés, le rôle du vérificateur en tant qu'agent d'amélioration n'engendrera pas nécessairement moins de rapports de force entre eux et les vérificateurs.
Degré d'attraction pour la source d'influence
P5.9 Les sentiments ressentis par les vérifiés à l'égard de la fonction du vérificateur seront tantôt positifs, suscitant dès lors le respect, la confiance ou la volonté de transparence, tantôt négatifs, suscitant dès lors la crainte, la méfiance, un sentiment d'injustice ou d'impuissance ou que le vérificateur est un mal nécessaire, le cynisme ou le mépris. **P5.10** L'agent de contrôle ne suscitera pas nécessairement des sentiments plus négatifs de la part des vérifiés à son endroit. **P5.11** L'agent d'amélioration ne suscitera pas nécessairement des sentiments plus positifs de la part des vérifiés à son endroit.
Degré d'estime pour la source d'influence
P5.12 La connaissance du domaine vérifié acquise par le vérificateur est susceptible, plus que toute autre expertise, d'influencer positivement la tentative d'influence en cours entre les vérificateurs et les vérifiés.

Rôle joué par les vérificateurs

Vérificateurs	Vérifiés
P5.13 Lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur le contrôle, les vérifiés percevront décidément le rôle joué par les vérificateurs comme étant axé sur le contrôle et les vérificateurs percevront décidément leur rôle de la même façon. **P5.14** Lorsque les vérificateurs adoptent une approche de VOR davantage axée sur l'amélioration, les vérifiés percevront décidément le rôle joué par les vérificateurs comme étant axé à la fois sur le contrôle et l'amélioration et les vérificateurs percevront décidément leur rôle de la même façon.	

Caractéristiques et réactions de la cible d'influence

Vérifiés
Base motivationnelle de la cible d'influence
P5.15 Les vérifiés en proie à une tentative d'influence des vérificateurs auront généralement tendance à se conformer ou à internaliser. Ils se conformeront lorsqu'ils auront le sentiment qu'ils n'ont pas d'autre choix, même s'ils croient peu en la pertinence des recommandations des vérificateurs, ou encore s'ils croient qu'ils peuvent ainsi acheter la paix avec les vérificateurs. Ils internaliseront, c'est-à-dire qu'ils accepteront d'être influencés, lorsque les changements proposés par les vérificateurs sont consistants avec leur propre évaluation de la situation. **P5.16** Les vérifiés n'endosseront pas nécessairement plus difficilement les constats et les recommandations servis par un agent de contrôle. **P5.17** Les vérifiés n'endosseront pas nécessairement plus facilement les constats et les recommandations servis par un agent d'amélioration.
Base cognitive de la cible d'influence
P5.18 De façon générale, la VOR est davantage perçue par les vérifiés comme une critique constructive, dirigée tantôt à l'encontre de l'organisation, tantôt à l'encontre des personnes, et cela n'est pas nécessairement tributaire de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs.
Forces de résistance de la cible d'influence
P5.19 Les agents d'amélioration n'obtiendront pas nécessairement une meilleure coopération de la part des vérifiés. **P5.20** Les agents de contrôle n'obtiendront pas nécessairement moins de coopération de la part des vérifiés.
Perception de légitimité de la tentative d'influence
P5.21 Quel que soit le rôle joué par les vérificateurs, les vérifiés n'auront pas tendance à remettre en question la légitimité des tentatives d'influence des vérificateurs.

Modes d'influence et types de message

Vérificateurs	Vérifiés
P5.22 Les agents de contrôle vont avoir tendance à faire appel à des modes d'influence et à des types de message à connotation négative pour influencer les vérifiés.	**P5.24** De façon générale, les vérifiés ne percevront pas de connotation négative dans les modes d'influence et les messages utilisés par les vérificateurs.

Modes d'influence et types de message (suite...)

Vérificateurs	Vérifiés
P5.23 Les agents d'amélioration vont avoir tendance à faire appel à des modes d'influence et des types de message à connotation positive pour influencer les vérifiés.	**P5.25** Ce n'est pas parce que les vérificateurs teintent leurs modes d'influence et leurs messages d'une connotation positive ou négative qu'ils seront pour autant perçus comme tels par les vérifiés.

5.5 Propositions théoriques relatives aux conséquences du PIS

Si l'on se réfère à la figure 4.1 (p. 217), où notre "Modèle de VOR en tant que PIS" est reproduit, nous nous situons toujours en aval du phénomène de la VOR mais ce sont maintenant les conséquences du PIS sur les vérifiés et sur l'organisation vérifiée qui retiendront toute notre attention. C'est en réponse à la question de recherche numéro 3 qui se lisait comme suit : "*Quelles sont les conséquences de ce processus d'influence sociale sur le management de l'organisation vérifiée ?*" que les propositions théoriques qui suivent sont énoncées. Elles découlent des sections 4.6, 4.7 et 4.8 du chapitre IV.

PROPOSITION NUMÉRO 6 ET SOUS-PROPOSITIONS

P6 De façon générale, les conséquences d'un mandat de VOR sur les vérifiés eux-mêmes seront plutôt marginales.

Conséquences sur les vérifiés

Relations entre les vérificateurs et les vérifiés
P6.1 De façon générale, les vérifiés auront tendance à percevoir les vérificateurs, *a priori,* comme des agents de contrôle.
P6.2 Si les vérificateurs se considèrent eux-mêmes comme des agents de contrôle strictement, les vérifiés les percevront décidément comme tels.
P6.3 Si les vérificateurs se considèrent eux-mêmes davantage comme des agents d'amélioration, les vérifiés auront tendance à les percevoir à la fois comme des agents de contrôle et des agents d'amélioration.

Conséquences sur les vérifiés (suite...)

Relations entre les vérificateurs et les vérifiés (suite...)
P6.4 De façon générale, les vérifiés auront tendance à considérer que la VOR est plus un instrument d'amélioration de la gestion des organisations publiques qu'un instrument de contrôle de la gestion des organisations publiques. **P6.5** La VOR est encore loin d'être strictement un instrument d'amélioration aux yeux des vérifiés. **P6.6** La performance des agents de contrôle n'est jugée par les vérifiés ni meilleure, ni pire, que la performance des agents d'amélioration. **P6.7** Les vérifiés ne démontreront pas nécessairement plus d'insatisfaction à l'égard des agents de contrôle. **P6.8** Les vérifiés ne démontreront pas nécessairement plus de satisfaction à l'égard des agents d'amélioration. **P6.9** Les vérifiés auront tendance à percevoir une certaine recherche du sensationnalisme chez les agents de contrôle.
Pratiques de management des vérifiés
P6.10 L'agent d'amélioration n'aura pas nécessairement plus d'impact que l'agent de contrôle sur les pratiques de management des vérifiés. **P6.11** L'agent de contrôle aura tendance à être préoccupé par le contrôle plus que par toute autre fonction de gestion dans les organisations vérifiées, ce qui aura l'heur de colorer ses représentations auprès des vérifiés et, conséquemment, les perceptions des vérifiés. **P6.12** De façon générale, les pratiques de management des vérifiés, qui seront modifiées suite à un mandat de VOR, auront trait notamment à l'organisation du travail, à la définition des priorités, à l'information de gestion utilisée dans la prise de décision, au contrôle financier et des opérations, à la documentation des décisions prises, et au développement d'indicateurs de performance. **P6.13** La pensée managériale traduite dans le discours des vérificateurs, telle que perçue par les vérifiés, aura tendance à être très inspirée des théories classiques du management.
Les vérifiés personnellement et leur environnement immédiat
P6.14 De façon générale, la perception des vérifiés est que la VOR a peu ou pas d'effet sur eux personnellement. **P6.15** Des conséquences négatives telles que la myopie, l'ossification, le déclin de la performance et de la motivation, la fixation sur les unités de mesure du système d'évaluation, la perte de confiance, et le champ de vision rétréci, se manifesteront plutôt rarement chez les vérifiés suite à un mandat de VOR.

Conséquences sur les vérifiés (suite...)

Les vérifiés personnellement et leur environnement immédiat (suite...)
P6.16 Il pourra arriver que la VOR ait des conséquences positives pour les vérifiés personnellement, que ce soit dans leur travail quotidien ou sur le déroulement de leur carrière suite au mandat de VOR. **P6.17** Les vérifiés ne manifesteront pas systématiquement une réaction de défense face à des agents de contrôle et une réaction d'ouverture face à des agents d'amélioration. **P6.18** De façon générale, un mandat de VOR ne constituera pas une occasion de règlement de comptes entre les vérifiés et leurs supérieurs ou entre les vérifiés et leurs subordonnés, au contraire

PROPOSITION NUMÉRO 7 ET SOUS-PROPOSITIONS

P7 L'impact d'un mandat de VOR sur l'organisation vérifiée comme telle sera, en grande partie, tributaire de l'existence de conditions environnementales qui viendront parfois renforcer, parfois neutraliser la tentative d'influence des vérificateurs.

Conséquences sur l'organisation vérifiée

Utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée
P7.1 Les vérifiés auront tendance à considérer le rapport émanant d'un mandat de VOR tantôt comme un instrument de négociation, tantôt comme un instrument de changement, et tantôt comme un instrument de référence. À titre d'instrument de négociation, le rapport pourra constituer un argument de poids et une base de discussion valable entre les différents intervenants et il pourra servir à faire pression auprès des autorités centrales ou d'autres intervenants impliqués. Il sera parfois une occasion d'interpeller les équipes et les programmes et il pourra servir d'arme pour les opposants ou les groupes d'intérêts. À titre d'instrument de changement, le rapport pourra contribuer à faire bouger les choses, à débloquer des situations, à passer de la discussion à l'action, à provoquer la modification de lois ou règlements, le réalignement de politiques ou la signature d'ententes ou de protocoles. À titre d'instrument de référence, le rapport permettra de stimuler la réflexion chez les vérifiés, de leur faire prendre du recul par rapport à leur gestion, de valider les positions prises ou les constats qu'ils avaient déjà faits, de leur rappeler les principes d'une bonne gestion, d'apprendre de leurs erreurs, de sécuriser les autorités quant à la fiabilité des systèmes en place, de leur fournir des données utiles dans la mise en œuvre de certains projets, et d'enrichir la mémoire organisationnelle.

Conséquences sur l'organisation vérifiée (suite...)

Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée
P7.2 Les agents d'amélioration n'auront pas nécessairement plus d'impact sur le management de l'organisation vérifiée que les agents de contrôle.
P7.3 Certaines conditions environnementales agiront sur les tentatives d'influence en venant renforcer l'intervention des vérificateurs ou en venant la neutraliser. Il s'agit de : - la volonté de la base dans l'organisation vérifiée ; - la volonté des autorités centrales de l'organisation vérifiée ; - la volonté politique ; - le choix du moment où a lieu la VOR ; - une réorganisation majeure dans l'organisation vérifiée, le départ de personnes clés ; - une réforme entreprise à l'échelle gouvernementale ; - la place de l'activité vérifiée et celle des recommandations des vérificateurs dans l'échelle de priorité de la direction de l'organisation vérifiée.
P7.4 Si un grand nombre de conditions environnementales sont réunies, qu'elles sont reconnues par un bon nombre de vérifiés, et que ces conditions viennent renforcer ou vont dans le même sens que les positions des vérificateurs, il y a de fortes chances pour que l'utilité du mandat de VOR en soit accrue d'autant et que l'effet global soit plus important. En d'autre mots, l'impact d'un mandat de VOR sera d'autant plus grand si des conditions environnementales favorables à l'intervention des vérificateurs sont réunies.
P7.5 Si les vérificateurs se heurtent à un certain nombre de conditions environnementales qui viennent annuler leurs efforts et que ces conditions sont reconnues par un bon nombre de vérifiés, il y a de fortes chances pour que l'utilité du mandat de VOR diminue d'autant et que l'effet global soit moins important. En d'autres mots, l'impact d'un mandat de VOR pourra être réduit, à différents degrés, si des conditions environnementales défavorables à l'intervention des vérificateurs sont réunies.

5.6 Conclusion

En guise de conclusion à l'élaboration de nos propositions théoriques, nous élaborerons d'autres propositions théoriques. Cela peut laisser croire *a priori* que nous sommes engagée dans une opération qui n'aura pas de fin, mais ce n'est pas le cas. En fait, les dernières pierres qui manquent à notre construction théorique sont les propositions relatives aux facteurs de succès des tentatives d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés. Avant de nous attaquer aux facteurs de succès, nous nous pencherons sur les indices qui nous permettront de reconnaître le succès ou l'échec d'une tentative

d'influence. Une fois cela fait, nous pourrons boucler définitivement la boucle de notre modèle de VOR en tant que PIS. Les propositions théoriques qui suivent découlent particulièrement de la section 4.9.

PROPOSITION NUMÉRO 8 ET SOUS-PROPOSITIONS

P8 Que ce soit le rôle d'agent de contrôle ou le rôle d'agent d'amélioration, aucun ne peut garantir le succès de la tentative d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés.

Facteurs de succès d'une tentative d'influence

P8.1 Le succès d'une tentative d'influence peut se mesurer à travers les perceptions et les réactions des vérifiés telles que :

- les sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la fonction de vérificateur ;
- les sources d'insatisfaction exprimées par les vérifiés à l'égard de la VOR ;
- la réaction d'internalisation ou de conformité des vérifiés à la tentative d'influence des vérificateurs ;
- la coopération offerte par les vérifiés aux vérificateurs ;
- le questionnement par les vérifiés de la légitimité de la tentative d'influence des vérificateurs.

Le succès d'une tentative d'influence peut aussi se mesurer à travers les impacts générés par le mandat de VOR tels que :

- la perception des vérifiés de la valeur ajoutée du mandat de VOR ;
- l'évaluation faite par les vérifiés des constats formulés par les vérificateurs ;
- la volonté des vérifiés de donner suite aux recommandations des vérificateurs ;
- l'évaluation faite par les vérifiés de la performance globale des vérificateurs ;
- la perception des vérifiés de l'utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée ;
- les changements opérés par les vérifiés dans leurs pratiques de management suite au mandat de VOR ;
- la perception des vérifiés de l'effet global du mandat de VOR.

Enfin, un dernier élément, qui peut aussi nous renseigner sur l'issue de la tentative d'influence, est le fait que le rapport publié suite au mandat de VOR ait contribué à alimenter le débat public sur le sujet visé par le mandat. Pour ce faire, on peut se baser sur :

- les débats des parlementaires entourant le rapport du Vérificateur général ;
- la couverture par la presse écrite du rapport du Vérificateur général.

Facteurs de succès d'une tentative d'influence (suite...)

P8.2 Le succès d'une tentative d'influence dépend de deux catégories de facteurs, ceux liés au déroulement du PIS et ceux liés aux conditions environnementales.

Les facteurs liés au déroulement du PIS sont les suivants :

- la perception des vérifiés d'un style de leadership participatif chez les vérificateurs ;
- la perception des vérifiés d'une attitude de collaboration privilégiée par les vérificateurs ;
- la perception des vérifiés de l'existence de rapports de force entre eux et les vérificateurs ;
- la crédibilité des vérificateurs aux yeux des vérifiés ;
- la perception des vérifiés de la connotation des modes d'influence et des types de message des vérificateurs ;
- le degré d'influençabilité des vérifiés ;
- le niveau d'engagement des vérifiés ;
- le seuil de tolérance à la critique des vérifiés ;
- le degré de fluidité de la communication entre les vérificateurs et les vérifiés au moment du mandat.

Les facteurs liés à l'existence de conditions environnementales comprennent ceux qui vont venir renforcer la tentative d'influence et ceux qui vont venir neutraliser la tentative d'influence (voir l'énumération de ces conditions à la sous-proposition P7.3).

P8.3 Les conditions gagnantes pour une tentative d'influence fructueuse sont les suivantes :

- l'exercice d'un leadership participatif par les vérificateurs ;
- le fait pour les vérificateurs de privilégier une attitude de collaboration et non de confrontation avec les vérifiés ;
- l'établissement d'une relation avec les vérifiés basée sur la confiance et la coopération plutôt que sur des rapports de force ;
- le fait pour les vérificateurs d'établir leur crédibilité aux yeux des vérifiés ;
- l'utilisation par les vérificateurs de modes d'influence et de types de message à connotation positive plutôt que négative ;
- le fait pour les vérificateurs de soigner leurs communications avec les vérifiés ;
- et surtout, l'anticipation par les vérificateurs des conditions environnementales existantes et une gestion stratégique de ces conditions.

P8.4 Plus la combinaison de facteurs positifs est forte, plus les chances de succès de la tentative d'influence seront fortes, et cela, indépendamment de l'approche de VOR adoptée.

CONCLUSION

Le projet de recherche dans lequel nous nous sommes engagée représentait un défi exaltant et nous avons été à même de constater tout le potentiel encore à peine exploité que représente la recherche en vérification de l'optimisation des ressources (VOR). En fait, comme nous l'avons mentionné à quelques reprises, la VOR constitue un champ de recherche très peu exploré tant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Les interactions entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR et les impacts que ces mandats peuvent éventuellement avoir eus sur le management des organisations vérifiées, qui sont les aspects se situant au cœur de notre recherche, ont reçu bien peu d'attention de la part des chercheurs à ce jour.

Outre notre désir de comprendre comment se passent véritablement les relations entre les vérificateurs et les vérifiés lorsqu'un mandat de VOR prend place, nos préoccupations étaient aussi d'explorer ce qui amène les vérificateurs à poursuivre certains objectifs plutôt que d'autres lorsque s'enclenche un mandat de VOR. Nous voulions de plus mettre en lumière les effets éventuels des choix effectués par les vérificateurs sur la suite des choses dans le mandat de VOR.

Dans les écrits recensés, nous avions pu relever que les vérificateurs pouvaient intervenir tantôt en tant qu'agent de contrôle et tantôt en tant qu'agent d'amélioration. Ce qui ressortait de ces écrits, c'est que la position d'agent de contrôle des vérificateurs était susceptible d'engendrer des perceptions et des réactions plus négatives chez les vérifiés alors que la position d'agent de changement et d'amélioration des vérificateurs était susceptible d'engendrer des perceptions et des réactions plus positives chez les vérifiés. Mais ces affirmations ne reposaient sur aucune étude empirique comme telle.

Par ailleurs, les impacts sur les vérifiés et sur le management des organisations vérifiées étaient très peu couverts. En effet, dans les écrits recensés, on retrouvait très peu de choses sur les changements survenus dans le quotidien organisationnel des vérifiés une fois le mandat de VOR terminé. La tendance qui se dessinait était de laisser entendre que la VOR pouvait avoir des conséquences négatives inattendues sur les vérifiés personnellement. Quant aux conséquences sur le management des organisations vérifiées comme tel, les écrits recensés à cet égard étaient plutôt flous.

Comme nous nous aventurions dans un domaine de recherche où à peu près tout restait à défricher et que nous voulions maximiser notre contribution à l'avancement des connaissances en ce qui concerne la pratique de la VOR, nous avons estimé qu'il nous fallait prendre un certain nombre de mesures qui nous aideraient à pénétrer véritablement l'univers des acteurs. Cette incursion de la chercheuse était, selon nous, la clé qui permettrait d'accéder à une connaissance utile et véritable des principaux enjeux qui sont en cause dans les relations entre les vérificateurs et les vérifiés dans le cadre de mandats de VOR.

Tout d'abord, nous avons effectué une recension des écrits qui nous a permis de dégager les grands enjeux relatifs à la pratique de la VOR. Qu'il s'agisse des fondements théoriques de la VOR, la pensée managériale qui la sous-tend, sa finalité, les mandats des vérificateurs législatifs, ou le rôle joué par les vérificateurs dans le cadre de mandats de VOR, nous avons pris le pari qu'ils influenceraient, à un moment ou à un autre et d'une façon ou d'une autre, les relations entre les vérificateurs et les vérifiés que nous nous proposions d'examiner.

Ensuite, nous avons élaboré des assises conceptuelles solides pour ce projet de recherche. Pour ce faire, nous nous sommes inspirée des écrits sur les processus d'influence, sur la vérification, sur l'évaluation de la performance et sur les théories de la contingence. Notre cadre conceptuel nous a servi de guide dans notre exploration de sols

jusque là inconnus. Par contre, ce cadre conceptuel, bien que passablement structuré, n'a jamais constitué une entrave dans notre travail puisque nous ne nous sommes jamais refusée d'aller explorer des aspects auxquels nous n'avions pas pensé initialement.

L'approche subjectiviste adoptée dans cette recherche a constitué, selon nous, un atout non négligeable pour pouvoir la mener à bien. Tout comme Atias (1985), qui s'est davantage penché sur l'épistémologie juridique, nous pensons que l'objectivité dont nous avons fait preuve est tout simplement une subjectivité consciente d'elle-même.

Le choix d'une méthodologie qualitative était, selon nous, cohérent avec les objectifs que nous poursuivions dans ce projet de recherche. Nous avions besoin d'une méthodologie qui nous permettrait de nous rapprocher le plus près possible des acteurs afin de mieux comprendre ce qu'ils perçoivent de leur réalité. Là se situe, sans l'ombre d'un doute, tout l'intérêt de ce projet de recherche.

La méthodologie pour laquelle nous avons opté comporte toutefois des limites. La proximité entre la chercheuse et les acteurs, que nous jugions non seulement souhaitable mais indispensable, était susceptible d'affecter les interprétations que nous serions appelée à faire. De plus, notre recherche était basée essentiellement sur les perceptions subjectives de ces acteurs et sur l'interprétation que nous en ferions. Consciente des risques inhérents à une telle méthodologie, c'est avec toute la lucidité et toute la rigueur possibles que nous avons effectué la cueillette et l'analyse des données. C'est grâce à des assises conceptuelles solides et des outils d'analyse adéquats que nous pouvons prétendre avoir vaincu ces obstacles.

Une autre limite inhérente à la méthodologie adoptée est que nous ne pouvons prétendre à une généralisation statistique des conclusions tirées de nos résultats empiriques. Rappelons que notre objectif n'était pas de tester une théorie existante mais plutôt de construire une théorie relative à la pratique de la VOR. C'est ainsi que nous pouvons

plutôt prétendre à une généralisation analytique des résultats de notre recherche à une théorie de la VOR, tel que Yin (1994) l'a clairement fait valoir. En effet, pour que les propositions théoriques énoncées précédemment puissent être généralisables statistiquement, elles devront être testées à l'ensemble de la population des vérificateurs et des vérifiés. Mais notre recherche aura certes permis d'échafauder les bases d'une théorie relative à la pratique de la VOR, chose qui, au meilleur de notre connaissance, n'existait pas alors que nous nous sommes lancée dans cette captivante quête de sens.

Impact sur la théorie relative à la VOR

Cette incursion dans l'univers des vérificateurs et des vérifiés a été riche en enseignements de toutes sortes qui ont résulté en la formulation de nombreuses propositions théoriques que nous avons présentées en détail au chapitre V. C'est le modèle de la VOR en tant que processus d'influence sociale (PIS) (reproduit à la figure 4.1 à la page 217) qui constitue la pierre angulaire des enseignements à tirer de notre recherche.

Nous avons emprunté les fondements de notre modèle aux théories concernant les processus d'influence. En effet, la VOR s'est transformée en un processus d'influence sociale où le vérificateur (la source d'influence) tente d'influencer le vérifié (la cible d'influence) en utilisant différents modes d'influence (la persuasion ou la dissuasion) et différents types de message (les avertissements ou les conseils). Cet emprunt aux théories concernant les processus d'influence s'est avéré un choix judicieux de notre part car nous avons pu faire ainsi ressortir toute la richesse des interactions qui ont lieu entre les vérificateurs et les vérifiés lors de mandats de VOR.

Contrairement au modèle mécaniste hérité de la vérification traditionnelle (entendons ici la vérification d'états financiers), le modèle de VOR en tant que processus d'influence sociale nous permet de jeter un regard lucide sur ce qui se passe réellement entre les vérificateurs et les vérifiés lors de mandats de VOR. Nous en concluons que la

VOR est loin d'être le processus froid et prévisible qui est sous-entendu dans le modèle de la vérification traditionnelle. Au contraire, le modèle de VOR en tant que PIS nous montre la VOR sous un tout autre jour.

Ce jour nouveau sous lequel apparaît la VOR est celui où les vérificateurs et les vérifiés s'engagent dans des relations complexes, où les perceptions de la réalité plus que la réalité elle-même entrent en jeu, où des jeux de pouvoir prennent place, où les réactions de part et d'autre sont très peu prévisibles. On est dès lors à cent lieues de la linéarité et de la prévisibilité intrinsèques au modèle traditionnel qui veut que les vérifiés prêteront attention à l'information qui leur est fournie par les vérificateurs, qu'ils prendront ultérieurement des mesures correctives et que, finalement, les objectifs fixés seront ainsi atteints, sans qu'il y ait d'effets secondaires non souhaités (Leeuw, 1996a, p. 122).

La vision de la VOR en tant que processus d'influence sociale représente un virage à 180° en ce qui concerne les considérations ontologiques et épistémologiques dominantes dans la pratique et la recherche en vérification et en VOR par extension puisqu'elle a emprunté ses fondements théoriques à la vérification d'états financiers, comme nous avons pu le constater lors de notre recension des écrits. En effet, nous avons troqué cette vision de la réalité qui se veut concrète et objective pour une vision de la réalité plutôt incertaine et subjective. Et selon nous, cela était indispensable si l'on veut acquérir une compréhension véritable de ce qui se passe réellement entre les vérificateurs et les vérifiés lorsqu'un mandat de VOR a lieu.

Nous pensons que le modèle de VOR en tant que processus d'influence sociale ouvre la porte à une vision beaucoup plus novatrice des relations entre les vérificateurs et les vérifiés que le modèle de la vérification traditionnelle qui a finalement bien peu à offrir à cet égard. Rappelons que la recherche en VOR a été très limitée jusqu'à présent, le fait d'entretenir une conception aussi étroite de la réalité n'est peut-être pas totalement étranger à cet état de choses.

Nous espérons que cette conception de la VOR en tant que processus d'influence sociale inspirera d'autres chercheurs intéressés également à pénétrer l'univers des vérificateurs. Il leur faudra toutefois composer avec une subjectivité, consciente d'elle-même bien sûr, mais aux antipodes de l'objectivité à laquelle beaucoup d'entre eux ont prétendu jusqu'à présent.

Impact sur la pratique de la VOR

Nous espérons que nos travaux de recherche seront utiles aux praticiens de VOR et qu'ils y trouveront des réponses à certaines de leurs questions. En effet, à quoi aurait servi toute cette démarche si les vérificateurs n'y voyaient pas d'intérêt, si cela ne les aidait pas à entretenir des relations meilleures avec les vérifiés et si cela ne contribuait pas à bonifier la pratique de la VOR ?

Les enseignements à tirer de ce projet de recherche peuvent se résumer en six points que nous exposons ci-après.

Le premier point est qu'il existe décidément deux profils de vérificateurs. Il y a, d'une part, les agents de contrôle pour qui le rôle du BVG est exclusivement d'informer les parlementaires et, d'autre part, les agents d'amélioration pour qui le rôle du BVG est aussi d'informer les parlementaires mais en même temps d'encourager le changement et l'amélioration dans les administrations publiques.

L'existence de ces deux profils chez les vérificateurs n'est pas fortuite selon nous. En effet, ils existent à cause de la dichotomie intrinsèque à la VOR qui est celle de contrôler et/ou d'optimiser, ce qui fait en sorte que le vérificateur sera tiraillé entre la volonté de contrôler et celle d'optimiser. L'agent de contrôle voudra d'abord contrôler faisant alors le raisonnement que l'optimisation passe par le contrôle et que son rôle à lui consiste à signaler aux parlementaires là où on n'a pas optimisé. L'agent d'amélioration voudra d'abord améliorer faisant alors le raisonnement qu'il veut participer plus directe-

ment à l'effort d'optimisation dans la gestion des affaires publiques et que son rôle à lui consiste à soutenir les organisations vérifiées dans cet effort d'optimisation.

Comment les vérificateurs en arrivent-ils à se considérer comme des agents de contrôle ou des agents d'amélioration ? La réponse nous amène à notre deuxième point qui porte sur les différents facteurs d'influence qui agissent sur la décision des vérificateurs à cet égard. La philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification dont il fait partie n'est certes pas étrangère à la décision que prend le vérificateur d'agir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration.

D'autres influences relèvent davantage de paradigmes propres au vérificateur. S'il considère que son seul et unique client est le Parlement sans que l'organisation vérifiée ne fasse partie de son schème de pensée en tant que cliente, nous faisons face presque assurément à un agent de contrôle. Plus le vérificateur a le sentiment d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée, ou encore plus il tient compte de la volonté plus ou moins manifeste exprimée par les parlementaires, plus il est en quête de visibilité lorsqu'il entreprend un mandat de VOR, ou enfin, plus il a tendance à s'offusquer si les vérifiés n'ont pas donné suite à ses recommandations antérieures, plus la dimension contrôle de son rôle risque de prendre le dessus. Par ailleurs, plus le vérificateur accorde une place importante à l'organisation vérifiée dans son schème de pensée, plus la dimension amélioration de son rôle sera interpellée.

Certains facteurs pèsent plus lourd que d'autres dans la balance, comme par exemple la philosophie de VOR prônée par le BVG. Bien que les propos des vérificateurs aient confirmé l'absence de ce monopole d'influence de la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification, il demeure que les autorités des organisations de vérification devraient être conscientes que les messages qu'elles transmettent aux vérificateurs auront certainement l'heur de mousser l'une ou l'autre dimension de leur rôle. En fait, en prenant position pour un rôle en particulier pour les vérificateurs dans le cadre de mandats de

VOR, les organisations de vérification peuvent laisser sous-entendre que ce rôle est supposé convenir en toutes circonstances.

Le troisième point que nous soulevons est que les vérificateurs n'entreprennent pas les mandats de VOR dans une espèce de *vacuum* et ils tiendront compte d'un certain nombre d'éléments de contexte qui viendront teinter non seulement leurs relations avec les vérifiés mais serviront aussi à rendre leurs constats encore plus utiles et leurs recommandations encore plus réalistes. Le contexte de l'organisation vérifiée, sa culture, sa structure, la nature de ses opérations, le degré d'engagement des gestionnaires, l'importance monétaire de l'objet vérifié de même que le contexte de l'administration publique en général sont autant d'éléments que les vérificateurs prendront en considération lorsqu'ils évalueront les faits soumis par les gestionnaires de l'organisation vérifiée.

Cependant, ces mêmes éléments de contexte n'influenceront pas comme telle la décision du vérificateur d'intervenir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration. En effet, comme nous l'avons fait ressortir au point précédent, plusieurs facteurs influencent la décision des vérificateurs à cet égard mais les éléments de contexte de l'organisation vérifiée n'en font pas partie.

Le quatrième point que nous voulons faire valoir est en fait ce qui constitue l'âme de notre modèle de VOR en tant que PIS. Ce modèle prend tout son sens à travers la relation qui s'enclenche entre la source d'influence qu'est le vérificateur et la cible d'influence qu'est le vérifié. Le processus d'influence sociale que constitue la VOR se déclenche avant même que les vérificateurs et les vérifiés se retrouvent face à face alors que les vérifiés anticipent la venue des vérificateurs. Le processus d'influence en question se poursuit lorsque le mandat de VOR est en cours, de même que lorsque les constats et les recommandations sont formulés par les vérificateurs, et il trouve son aboutissement une fois le suivi du mandat effectué. La VOR est donc un processus d'influence qui

s'exerce en continu sur les vérifiés et qui va bien au-delà de la courte période pendant laquelle les vérificateurs et les vérifiés sont en contact plus direct.

Les vérificateurs, selon qu'ils se considèrent comme des agents de contrôle ou des agents d'amélioration, donneront décidément une couleur différente à leur tentative d'influence. Par contre, du côté des vérifiés, même s'ils auront perçu la nuance dans le rôle assumé par les vérificateurs, leurs perceptions et leurs réactions seront différentes de celles attendues. C'est ainsi que les perceptions négatives et la réaction de défense des vérifiés face à un agent de contrôle et les perceptions positives et la réaction d'ouverture des vérifiés face à un agent d'amélioration ne se concrétiseront pas nécessairement telles qu'anticipées. En effet, il arrivera que les réactions des vérifiés soient les mêmes, quelle que soit l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs, ou il arrivera même que ce soit tout le contraire qui se produise, c'est-à-dire que des perceptions et des réactions attendues comme positives seront négatives et inversement.

Cela est vrai notamment pour l'accueil réservé aux recommandations par les vérifiés, la crédibilité des vérificateurs aux yeux des vérifiés, les sentiments éprouvés par les vérifiés à l'endroit de la fonction de vérificateur et le niveau de coopération offert par les vérifiés aux vérificateurs.

Le cinquième point porte sur les conséquences du PIS que constitue la VOR qui sont au cœur même de notre quête de sens. Contrairement à ce que laissaient entendre les écrits à ce sujet, les conséquences négatives d'un mandat de VOR sur les vérifiés personnellement seront généralement plutôt marginales. Il arrivera même que les mandats de VOR aient eu des conséquences positives sur les vérifiés, soit sur leur carrière ou sur leur travail, ce qui en soi est une tournure des événements assez inattendue par rapport à ce que mentionnaient les écrits recensés à cet égard.

De plus, encore une fois, il ressort, de façon très nette, que les agents d'amélioration n'auront pas nécessairement plus d'impact sur le management des organisations vérifiées que les agents de contrôle. Alors que les agents de contrôle sont très crédibles aux yeux des vérifiés lorsqu'ils les incitent à instaurer de meilleurs contrôles, on ne peut en dire autant des agents d'amélioration lorsqu'ils essaient d'influencer les pratiques de management des vérifiés. Nous avançons que le peu de succès remporté par les agents d'amélioration à cet égard est une affaire de crédibilité non encore acquise par eux aux yeux des vérifiés.

Enfin, au regard de l'impact du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée comme telle, il ressort qu'il est tributaire, en grande partie, de l'existence de conditions environnementales qui viendront parfois renforcer, parfois neutraliser la tentative d'influence des vérificateurs. Lorsque les vérificateurs envisagent de faire un mandat de VOR dans une organisation spécifique, ils devraient être sensibles notamment à la volonté de la base et de l'autorité centrale de l'organisation vérifiée, à la volonté politique, au choix d'un moment opportun pour effectuer la VOR, au fait qu'une réorganisation majeure prenne place dans l'organisation vérifiée ou qu'une réforme soit entreprise à l'échelle gouvernementale, et à la place de l'activité vérifiée et, éventuellement, celle de leurs recommandations, dans l'échelle de priorité de la direction de l'organisation vérifiée.

Dans la mesure où les vérificateurs peuvent anticiper ces conditions environnementales ou ont le contrôle sur ces conditions, ils auront beaucoup plus de chances d'avoir l'impact qu'ils voudraient tous avoir finalement, soit que leur passage dans l'organisation vérifiée ait fait une différence appréciable. Il s'agit là d'éléments qui, selon nous, devraient être systématiquement intégrés aux processus de planification des activités auxquels s'adonnent les organisations de vérification.

Notre sixième point porte sur les conditions gagnantes d'une tentative d'influence des vérificateurs à l'égard des vérifiés. Les agents de contrôle, moyennant peut-être

quelques changements mineurs à leur mode de fonctionnement avec les vérifiés, ont tout autant de chances d'influencer avec succès les vérifiés que les agents d'amélioration.

Ce qui fera la différence entre une tentative d'influence qui a réussi et une tentative d'influence qui a échoué, c'est la combinaison d'un certain nombre de facteurs tels l'exercice d'un leadership participatif par les vérificateurs, le fait pour les vérificateurs de privilégier une attitude de collaboration et non de confrontation avec les vérifiés, l'établissement d'une relation avec les vérifiés basée sur la confiance et la coopération plutôt que sur des rapports de force, le fait pour les vérificateurs d'établir leur crédibilité aux yeux des vérifiés, l'utilisation par les vérificateurs de modes d'influence et de types de message à connotation positive plutôt que négative, et le fait pour les vérificateurs de soigner leurs communications avec les vérifiés.

Mais les facteurs mentionnés précédemment ne seront pas suffisants à eux seuls pour garantir le succès de la tentative d'influence. Si des conditions environnementales défavorables sont présentes, elles pourront venir annihiler tous les efforts des vérificateurs. Donc, la dernière condition gagnante est l'identification par les vérificateurs des conditions environnementales existantes et l'élaboration de stratégies pour contrer les conditions environnementales défavorables et pour bénéficier des conditions environnementales favorables.

En somme, les vérificateurs doivent envisager chaque mandat de VOR comme un cas d'espèce et résister à tout prix à la tentation de vouloir standardiser leurs relations avec les vérifiés. C'est plutôt une approche contingente que les autorités des organisations de vérification devraient prôner et que les vérificateurs devraient privilégier avec les vérifiés. En effet, tout en étant guidé par la philosophie de VOR prônée par l'organisation de vérification dont il fait partie et par ses propres paradigmes, le vérificateur devrait avoir le choix d'intervenir en tant qu'agent de contrôle ou en tant qu'agent d'amélioration en tenant compte du contexte ou de certaines caractéristiques des organisations vérifiées.

Selon nous, le problème ne se situe pas tant au niveau du rôle assumé par le vérificateur qu'au niveau de l'appariement entre le rôle que se donne le vérificateur et le contexte et certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée. C'est donc dire que si les vérificateurs avaient choisi leur rôle en fonction aussi du contexte ou de certaines caractéristiques de l'organisation vérifiée plutôt qu'exclusivement en fonction d'une philosophie de vérification prônée par leur organisation de vérification ou en fonction de leurs propres paradigmes qui les poussent vers l'un ou l'autre rôle, ils auraient peut-être eu plus de chances que leur tentative d'influence réussisse.

En fait, lorsque les vérificateurs décident d'être des agents de contrôle ou des agents d'amélioration, ce n'est pas seulement vers eux-mêmes ou vers l'organisation de vérification dont ils font partie ou encore vers l'instance parlementaire à qui ils doivent répondre qu'ils devraient se tourner. C'est aussi vers l'organisation vérifiée que leur regard devrait être tourné afin d'adapter leur rôle aux caractéristiques et au contexte de cette organisation plutôt que d'imposer un rôle décidé d'avance.

Si les vérificateurs persistent à croire qu'un seul rôle sied à toutes les situations, ils risquent d'adopter un rôle discordant par rapport à ce que commandent les circonstances et leurs tentatives d'influence vont inévitablement en souffrir. En définitive, le choix du rôle du vérificateur devrait être testé sur son niveau de cohérence avec le contexte et les caractéristiques de l'organisation vérifiée.

Dans un autre ordre d'idées, il faut cesser de laisser entendre que le rôle d'agent d'amélioration pour le vérificateur favorisera nécessairement de meilleures relations avec les vérifiés. Notre recherche a en effet montré le contraire, c'est-à-dire que le rôle d'agent d'amélioration n'avait pas toujours les résultats heureux que l'on attendait auprès des vérifiés et que le rôle d'agent de contrôle n'avait pas toujours les résultats malheureux que l'on attendait auprès des vérifiés.

Cependant, il n'est pas question ici de rejeter le rôle d'agent d'amélioration pour autant. Ce serait reconnaître en quelque sorte que le rôle d'agent de contrôle est le seul qui convienne en toutes circonstances, ce qui viendrait en totale contradiction avec l'approche contingente que nous préconisons. Nous pensons en effet que des changements importants ont eu cours depuis l'introduction de la VOR dans le champ de pratique des vérificateurs et que le rôle des vérificateurs a évolué à travers les années et cela se continuera dans l'avenir.

Nous croyons toutefois que, tant chez les vérificateurs que chez les vérifiés, les paradigmes qui les habitent concourent à maintenir la prépondérance du rôle d'agent de contrôle. Chez les vérificateurs, ce rôle représente la tradition, la continuité et, finalement, l'attrait du connu en plus de coller parfaitement au mandat légal qui leur a été conféré. Chez les vérifiés, les préjugés tenaces entretenus à l'endroit des vérificateurs font en sorte qu'ils peuvent difficilement voir autre chose qu'un agent de contrôle lorsqu'ils aperçoivent un vérificateur. Il pourra en résulter qu'ils auront tendance à rester sourds à un discours qu'ils ne sont pas habitués d'entendre de la part des vérificateurs et auquel, finalement, ils n'accorderont que très peu de crédibilité.

Le rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs implique, d'une part, un bouleversement important des paradigmes les ayant traditionnellement habités et, d'autre part, un virage à 180° pour les vérifiés dans leurs perceptions des vérificateurs. Sans doute est-il encore trop tôt pour conclure sur la viabilité du rôle d'agent d'amélioration pour les vérificateurs. Il faudra attendre encore avant que ce nouveau rôle soit entré dans les mœurs des vérificateurs mais aussi des vérifiés. Ce n'est qu'alors que nous pourrons conclure de façon plus définitive. D'autres recherches, espérons-nous, viendront le dire.

Sans doute que des changements législatifs au regard des mandats des vérificateurs généraux ou des règles d'imputabilité dans l'administration publique pourraient forcer l'évolution du rôle des vérificateurs. Si jamais les autorités législatives décidaient

d'entreprendre un véritable questionnement du rôle assumé par les vérificateurs, elles devraient éviter de le transformer radicalement. En effet, notre recherche nous a permis de constater à quel point la VOR, telle qu'elle est actuellement pratiquée par les vérificateurs, peut exercer un effet de prévention important sur les vérifiés et il pourrait être périlleux, selon nous, d'adopter des positions extrêmes quant au rôle du vérificateur. En effet, autant il est impensable, à l'aube du 21e siècle, de croire encore en une pratique de la VOR qui divise le monde en deux, les juges d'un côté et les jugés de l'autre, autant ce serait pécher par excès de confiance que de purger le futur rôle du vérificateur de tout aspect punitif.

Les valeurs auxquelles les praticiens de VOR sont attachés sont incontournables dans notre analyse du processus d'influence sociale que constitue la VOR. Nous pensons que les vérificateurs ont tout intérêt à se libérer de la pensée mécaniste, qui a tendance à les habiter lorsqu'ils effectuent des mandats de VOR. En grande partie héritée de la vérification d'états financiers, cette pensée mécaniste constitue en fait un trompe-l'œil pour les vérificateurs alors portés à croire en une certaine linéarité et une certaine prévisibilité du processus d'influence qu'est la VOR et de son impact sur les vérifiés et sur le management des organisations vérifiées. En fait, notre recherche a montré que la VOR est loin de correspondre à ce modèle idéalisé par les vérificateurs.

Cela n'est pas non plus sans rappeler la pensée managériale à la base de la VOR, que nous avions pressentie lors de notre recension des écrits et qui est ressortie dans notre recherche, les vérifiés l'ayant vraisemblablement perçue dans le discours des vérificateurs. Cette pensée managériale est éminemment inspirée des théories classiques du management, l'image de l'organisation vue comme une machine étant celle qui prévaut. Le fait de vouloir adopter un rôle pouvant convenir en toutes circonstances est aussi une manifestation de cette pensée mécaniste et du "*one best way*" de gérer que préconisait Frederick Taylor au début du siècle.

Lorsque nous faisions la recension des écrits, nous avions noté à quel point ils étaient remarquablement silencieux quant à savoir s'il était justifié d'élaborer des fondements théoriques propres à la pratique de la VOR. Il semblait y avoir un consensus tacite selon lequel les fondements théoriques élaborés en fonction de la vérification d'états financiers pouvaient être transposés à la VOR. Nous avions aussi pressenti que la VOR avait emprunté l'essentiel de ses fondements théoriques, sans beaucoup d'adaptation, à la vérification d'états financiers.

Notre recherche a permis de confirmer qu'effectivement, la VOR avait beaucoup emprunté à la vérification d'états financiers. Nous avons pu le constater par les valeurs auxquelles les praticiens de VOR sont attachés. Cela est le cas pour la neutralité, l'objectivité, l'indépendance, la prudence, le conservatisme et par le niveau élevé d'aversion pour le risque qu'ils affichent. Il est en effet ressorti que les praticiens de VOR ont des perceptions à cet égard qui ne sont pas sans rappeler celles reconnues depuis toujours aux vérificateurs d'états financiers.

Maintenant, il va sans dire, selon nous, que la VOR mérite qu'on redéfinisse certains concepts pour les actualiser en fonction de la réalité qui lui est propre et qui est bien éloignée de celle de la vérification d'états financiers. À force de se retrancher derrière des valeurs qui ne cadrent plus nécessairement avec la nouvelle gestion des affaires publiques, les vérificateurs risquent à la longue de se couper définitivement des processus de réforme auxquels ils devraient pourtant être associés étroitement. Pour les vérificateurs, la neutralité, l'objectivité et l'indépendance devraient être synonymes d'intégrité et non d'isolement. Et la prudence ne devrait pas être issue d'une aversion naturelle pour le risque mais plutôt de la sagesse du "bon père de famille".

En définitive, nous pensons qu'une vision contingente de l'organisation et du management ainsi que du rôle à adopter de même qu'une remise en question fondamentale de leur système de valeurs, combinées par ailleurs avec les conditions gagnantes que nous

avons expliquées plus haut, seraient, pour les vérificateurs, un net pas en avant pour bonifier leurs relations avec les vérifiés et l'impact des mandats de VOR. Loin de nous l'idée de vouloir dépeindre une situation idyllique, mais nous croyons fermement que tout le monde pourrait y gagner au change et nous faisons ici référence tant aux vérificateurs et aux instances parlementaires (les contrôleurs) qu'aux organisations vérifiées (les contrôlés).

Impact sur la recherche à venir

Comme la VOR est un domaine de recherche encore peu exploré, les chercheurs auront l'embarras du choix en ce qui concerne les avenues de recherche intéressantes. En commençant par notre propre recherche, les propositions théoriques ici développées mériteraient que l'on vérifie si elles se concrétisent lorsqu'elles sont appliquées à l'ensemble des vérificateurs et des vérifiés. Ou encore, certaines propositions pourraient être explorées davantage.

Par exemple, l'influence des instances parlementaires sur le travail des vérificateurs législatifs est un élément que nous n'avons qu'effleuré dans notre recherche mais qui pourrait faire l'objet d'un projet de recherche à lui seul.

Le transfert de concepts entre la vérification d'états financiers et la VOR est une autre avenue de recherche qui pourrait s'avérer tout à fait riche en enseignements. Notre recherche nous a permis de constater que la VOR avait beaucoup emprunté à la vérification d'états financiers particulièrement au niveau des valeurs véhiculées par les vérificateurs. Il pourrait être intéressant d'explorer davantage l'amplitude de ce transfert de concepts entre les deux pratiques et l'impact d'un tel transfert sur la pratique de la VOR.

Pour en savoir plus long sur le rôle d'agent d'amélioration, il pourrait être avantageux d'explorer du côté de la vérification interne où ce rôle semble de plus en plus gagner

la faveur des praticiens de VOR. Nous avons pu constater que ce rôle n'était pas entré dans les mœurs des vérificateurs et des vérifiés dans un contexte où c'est un vérificateur externe qui fait le mandat. Peut-être qu'en se tournant vers la vérification interne, on pourrait découvrir les conditions propices à l'exercice de ce rôle et, en définitive, pouvoir conclure sur la pertinence et la viabilité d'un tel rôle en contexte de vérification externe.

Dans un contexte où les fonds publics se raréfient, les contrôles exercés se doivent d'être rentables. C'est pourquoi l'utilité de la VOR dans l'effort d'optimisation de la gestion des affaires publiques est un élément qui mériterait certainement d'être examiné. Nous avons touché cet aspect dans notre étude mais nous l'avons situé au niveau de l'organisation vérifiée, alors qu'un examen au niveau de l'administration publique en général pourrait être très éclairant sur la véritable utilité de la VOR et sur la place que la VOR devrait occuper dans l'environnement de contrôle du secteur public.

Ce ne sont pas les sujets d'intérêt qui manquent dans la recherche en VOR mais plutôt les chercheurs. Et ce phénomène n'est pas propre au Canada. En effet, il est commun à la plupart des pays qui se sont dotés d'une fonction de VOR. Nous croyons que la pratique de la VOR sortirait gagnante d'une combinaison des forces vives de la pratique et de la recherche. Reste maintenant à convaincre les praticiens et les chercheurs de cette évidence. Pour ce faire, les praticiens devront cesser de croire que la vérification est une discipline essentiellement pragmatique et que la valeur pratique constitue le seul critère de la vérité. D'autre part, les chercheurs devront faire appel à d'autres paradigmes que ceux qui ont dominé la recherche en vérification jusqu'à présent, ce faisant, peut-être pourront-ils examiner la vérification sous un éclairage nouveau.

HE
19
L

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DANS LES GOUVERNEMENTS DU CANADA ET DU QUÉBEC : UN PROCESSUS D'INFLUENCE SOCIALE
VOLUME II

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

PAR

DANIELLE MORIN

JUIN 1999

TABLE DES MATIÈRES

VOLUME I

LISTE DES FIGURES xi

LISTE DES TABLEAUX xii

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES xvii

RÉSUMÉ xviii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I
RECENSION DES ÉCRITS 7

1.1 Introduction 7

1.2 Évolution de la pratique de la vérification 10

1.2.1 Besoins à l'origine de la vérification 10

1.2.2 Pratique et praticiens de vérification 11

1.2.3 Avènement de la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) dans l'univers de la pratique de la vérification 13

1.3 Fondements théoriques de la vérification 15

1.3.1 Définitions de la vérification 15

1.3.2 Philosophie de la vérification 19

1.3.3 Modes d'acquisition de la connaissance en vérification 24

1.3.4 Postulats de vérification 29

1.3.5 Concepts de vérification 33

1.3.6 Éléments théoriques : Vérification d'états financiers versus VOR 42

1.4 Pratique de la VOR au Canada 49

1.4.1 Le Canada : un leader pour le développement et la promotion de la VOR 50

1.4.2 Cadre normatif canadien de la pratique de VOR 54

1.4.3 Pensée managériale à la base de la pratique de la VOR 62

1.4.4 Mandats des vérificateurs législatifs 71

1.4.5 Finalité de la pratique de VOR au Canada 74

1.5 La VOR à un tournant de son évolution 76

1.5.1 Le *statu quo* 81

1.5.2 L'amélioration de la performance 91

1.6 Conclusion 110

CHAPITRE II
CADRES CONCEPTUEL ET THÉORIQUE 114

2.1 Introduction 114

2.2 Cadre conceptuel 117

2.2.1 La VOR en tant que processus d'influence sociale 117

2.2.2 Les éléments déclencheurs du processus d'influence 129

2.2.3 Les conséquences du processus d'influence 134

2.2.4 Le choix de l'approche de VOR 143

2.2.5 Questions de recherche 153

2.3 Cadre théorique 154

2.3.1 Un paradigme interprétativiste 156

2.3.2 Considérations ontologiques 160

2.3.3 Considérations relatives à la relation entre les êtres humains et leur environnement 165

2.3.4 Considérations épistémologiques et méthodologiques 166

2.3.5 Une école de pensée herméneutique 168

2.3.6 Les forces et les limites de l'approche interprétative 170

2.3.7 Une approche adéquate pour notre projet de recherche 171

2.4 Conclusion 176

CHAPITRE III
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DES DONNÉES 177

3.1 Introduction 177

3.2 Cadre méthodologique 178

3.2.1 Devis de recherche : vue d'ensemble 178

3.2.2 Unité d'analyse 180

3.2.3 Sélection des sites 180

3.2.4 Sélection des répondants 184

3.2.5 Sources de preuve 188

3.2.6 Procédure d'analyse des données 193

3.2.7 Fiabilité et validité du devis de recherche et questions éthiques 199

3.3 Codage ouvert – Information descriptive 202

3.3.1 Approche de VOR adoptée par les vérificateurs 204

3.3.2 Facteurs d'influence de l'approche de VOR 209

3.3.3 Éléments de contexte de la tentative d'influence 209

3.3.4 Déroulement du processus d'influence sociale (PIS) 210

3.3.5 Impact du mandat de VOR 212

3.4 Conclusion 213

CHAPITRE IV
ANALYSE DES RÉSULTATS
OBSERVATIONS EMPIRIQUES 214

4.1 Introduction 214

4.2 Théorie enracinée et processus d'influence sociale 215

4.2.1 Phénomène 215

4.2.2 Conditions causales 216

4.2.3 Stratégies 216
4.2.4 Contexte 218
4.2.5 Conditions intermédiaires 218
4.2.6 Conséquences 218
4.3 Influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur 219
4.3.1 Perception des vérificateurs de la philosophie de VOR prônée par le BVG 220
4.3.2 Client(s) des vérificateurs 223
4.3.3 Sentiment du vérificateur d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée 227
4.3.4 Souhait plus ou moins manifeste des parlementaires 230
4.3.5 Suite donnée aux recommandations de mandats précédents 232
4.3.6 Sentiment d'empathie des vérificateurs à l'égard des vérifiés 233
4.3.7 Impact des constats formulés par les vérificateurs 235
4.4 Éléments de contexte de la tentative d'influence 237
4.5 Établissement du PIS que constitue la VOR 244
4.5.1 Anticipation du mandat de VOR 245
4.5.2 Déroulement du mandat de VOR 256
4.5.3 Constats et recommandations 283
4.5.4 Suivi des mandats de VOR 293
4.5.5 Caractéristiques de la source d'influence 298
4.5.6 Rôle joué par les vérificateurs 309
4.5.7 Caractéristiques et réactions de la cible d'influence 312
4.5.8 Modes d'influence et types de message 320
4.6 Conséquences du PIS 326
4.6.1 Conséquences du PIS sur les vérifiés 327
4.6.2 Conséquences sur l'organisation vérifiée 340
4.7 Conditions intermédiaires facilitant ou contraignant le PIS 347

4.8 Impact de l'approche de VOR sur le PIS 353
4.8.1 Portrait d'un agent de contrôle 354
4.8.2 Portrait d'un agent d'amélioration 355
4.8.3 Portrait des réactions des vérifiés 357
4.9 Facteurs de succès d'un mandat de VOR 370
4.10 Conclusion 380

CHAPITRE V
PROPOSITIONS THÉORIQUES 381
5.1 Introduction 381
5.2 Propositions théoriques relatives à l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs 382
5.3 Propositions théoriques relatives aux influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur 384
5.4 Propositions théoriques relatives au processus d'influence sociale (PIS) 386
5.5 Propositions théoriques relatives aux conséquences du PIS 394
5.6 Conclusion 397

CONCLUSION 400

VOLUME II

APPENDICE A
CLASSIFICATION DES ÉCRITS RECENSÉS 417

APPENDICE B
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE – VÉRIFICATEURS 427

APPENDICE C
QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE - VÉRIFIÉS 440

APPENDICE D
LISTE DES DOCUMENTS 454

APPENDICE E
LISTE DE CODES 457

APPENDICE F
COMPILATION DES DONNÉES 480

RÉFÉRENCES 507

APPENDICE A

CLASSIFICATION DES ÉCRITS RECENSÉS

1) Ouvrage didactique portant sur la vérification et/ou la VOR
2) Chapitre ou section sur la vérification et/ou la VOR dans un ouvrage didactique portant sur un domaine connexe
3) Étude empirique portant sur la vérification et/ou la VOR
4) Étude empirique portant sur un domaine connexe à la VOR ou autre
5) Article ou document à caractère académique (sans être une étude empirique)
6) Article ou document à caractère professionnel (généralement publié dans les revues professionnelles)
7) Rapport d'un comité, groupe de travail, colloque, conférence
8) Autres (loi, ouvrage sur le management, sur la méthodologie de recherche, sur la philosophie, document de travail, etc.)

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Albert-Szafranski, S. (1997)					√			
Allard, J.C. (1981)						√		
Arrington, C. E. *et al.* (1989)					√			
Atias, Christian (1985)								√
Auditing Concepts Committee (1972)							√	
Baker, C. Richard (1977)					√			

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Balfour, Danny L. *et al.* (1994)					√			
Banks, Brian (1994)						√		
Barefield, Russell M. (1975)			√					
Barnard, Chester I. (1968)								√
Barrett, Pat (1996)						√		
Barzelay, Michel (1996)	√							
Batra, G. Singh *et al.* (1993)						√		
Bellehumeur, Robert (1993)						√		
Boisclair, Jean-Pierre (1994)							√	
Boland Brian (1987)						√		
Boland, Richard J. Jr. (1989)					√			
Bowerman, Mary (1996)		√						
Boyle, Richard (1989)				√				
Bradshaw, William A. (1996)						√		
Breton, Guy (1996)						√		
Bricker, Robert (1993)					√			
Bromiley, Philip *et al.* (1995)					√			
Brooks, Richard C. *et al.*(1995)			√					

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Burrell, Gibson *et al.* (1979)								√
Butt. Henry A. *et al.* (1985)		√						
Carson, P. Phillips *et al.* (1993)					√			
Cawley, Margaret Ellen (1993)			√					
Charih, Mohamed *et al.* (1997)								√
Chelimsky, Eleanor (1985)					√			
Chua, Wai Fong (1986a)					√			
Chua, Wai Fong (1986b)					√			
Churchill, Neil C. *et al.* (1964)			√					
Churchill, Neil C. *et al.* (1965)			√					
Churchill, Neil C. (1967)			√					
Churchill, Neil C. *et al.* (1967)		√						
Churchill, Neil C. *et al.* (1977)		√						
Comité indépendant de révision des fonctions du Vérificateur général du Canada (Comité Wilson) (1975)							√	
Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur (1978)							√	
Commonwealth Secretariat (1994)		√						
Cutt, James (1988)	√							
Czasche-Meseke, H. (1995)						√		

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Deming, W. Edwards (1986)								√
Desautels, L. Denis (1995)						√		
Desautels, L. Denis (1997)		√						
Dirsmith, M. W. *et al.* (1982a)					√			
Dirsmith, M. W. *et al.* (1982b)					√			
Dirsmith, M. W. *et al.* (1985)					√			
Dubuisson, Philippe (1994)						√		
Duhaime, Carole *et al.* (1995)						√		
Elliott, Robert K. *et al.* (1992)						√		
Elliott, Robert K. *et al.* (1998)						√		
Fayol, Henri (1966)								√
Ferreira, L. D. *et al.* (1992)				√				
Fondation canadienne pour la vérification intégrée *et al.* (1994)	√							
Francis, Jere R. (1990)					√			
Francis, Jere R. (1994)					√			
Funnell, Warwick (1996)			√					
Gay, Grant *et al.* (1998)			√					
Glynn, John J. (1985)	√							
Glynn, John J. *et al.* (1992)			√					
Gordon, Henry (1998)						√		

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Gray, Andrew *et al.* (1993)	√							
Gulick, Luther (1996)								√
Hammel, Lloyd G., Jr. (1977)					√			
Harmon, Michael *et al.* (1986)								√
Hatherly, David J. *et al.* (1988)			√					
Hempel, Carl G. (1965)								√
Henley, Sir Douglas *et al.* (1983)		√						
ICCA (1988)							√	
ICCA - Manuel de l'ICCA – Certification (s.d.)	√							
Kelman, Herbert C. (1961)				√				
Larson, Peter E. (1991)						√		
Lawrence, Paul R. *et al.* (1973)				√				
Leclerc, Guy *et al.* (1996)	√							
Lee, T.A. (1988)		√						
Leeuw, Frans L. (1996a)	√							
Leeuw, Frans L. (1996b)		√						
Leeuw, Frans L. (1997)							√	

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Lehman, Cheryl R. (1992)					√			
Levy, Roger (1998)					√			
Light, Paul C. (1993)			√					
Lovell, Alan (1996)					√			
March, James G. (1955)					√			
Marshall, Catherine *et al.* (1995)								√
Mautz, R.K. *et al.* (1961)	√							
Mautz, R.K. (1964)	√							
Mautz, R.K. (1975)					√			
McCrae, Michael *et al.* (1997)			√					
McKanna, Thomas F. (1987)						√		
Merchant, Kenneth A. (1990)				√				
Merton, Robert K. (1952)								√
Miles, Matthew B. *et al.* (1994)								√
Mints, Frederic E. (1972)			√					
Mintzberg, Henry (1973)								√
Mintzberg, Henry (1983)								√
Montague, WM. Pepperell (1936)								√
Morash, Elaine M. *et al.* (1998)	√							

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Morgan, Gareth (1988)					√			
Morgan, Gareth (1997)								√
Morgan, Glenn *et al.* (1993)					√			
Newcomer, Kathryn E. (1998)			√					
Nobles *et al.* (1993)			√					
OCDE (1996)	√							
Osborne, David *et al.* (1992)								√
Parker, Lee D. (1986)	√							
Parker, Lee D. (1987)					√			
Parker, Lee D. *et al.* (1991)					√			
Parsons, Talcott (1963)					√			
Patton, James M. (1992)					√			
Patton, Michael Quinn (1990)								√
Pendlebury, M. *et al.* (1990)			√					
Persaud, N. *et al.* (1993-1994)						√		
Peters, Thomas J. *et al.* (1982)								√
Pollitt et Summa (1997a)		√						
Pollitt et Summa (1997b)			√					
Pomeranz, Felix (1992)	√							

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Power, Michael (1994a)						√		
Power, Michael (1994b)		√						
Power, Michael (1996a)		√						
Power, Michael (1996b)					√			
Power, Michael (1997)	√							
Radcliffe, V.S. (1998)			√					
Ridgway, V.F. (1956)					√			
Roberts *et al.* (1994)			√					
Sahgal, Vinod *et al.* (1994)						√		
Sawyer, Lawrence B. (1988)						√		
Schmidt, Leo A. (1949)						√		
Segsworth, R.V. (1990)						√		
Shand, David *et al.* (1996)	√							
Sheldon, D.R. *et al.* (1991)	√							
Sheldon, D.R. (1996)	√							
Silverman, D. (1993)								√
Simon, Herbert. A. (1996)								√
Singleton, Royce *et al.* (1993)								√
Sloan, Nick (1996)	√							
Smith, Peter (1993)				√				

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Smith, Peter (1995)				√				
Steiss, Alan Walter (1982)		√						
Strauss, Anselm *et al.* (1990)								√
Taylor, Frederick W. (1967)								√
Taylor, John (1996)						√		
Tedeschi, James T. (1972)					√			
Tedeschi, James T. et Thomas V. Bonoma (1972)					√			
Tedeschi, James, T., Thomas V. Bonoma et Barry R. Schlenker (1972)					√			
Tedeschi, James T., Barry R. Schlenker et Svenn Lindskold (1972)					√			
Timmins, Nicholas (1997)						√		
Tinker, A. M. *et al.* (1982)					√			
Tracy, Richard C. *et al.* (1993)						√		
Trodden, Stephen A. (1996)	√							
Vastel, Michel (1994)						√		
Wagner, R. T. Jr., *et al.* (1995)						√		
Walker, Robert (1993)						√		
Walsh, Annmarie (1996)	√							

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Weber, Max (1946)								√
Wilkins, Peter (1995)			√					
Winberg, Alan (1994)							√	
Wright, Arnold *et al.* (1985)					√			
XV Conference of Commonwealth Auditors General (1993)							√	
Yin, Robert K. (1994)								√

APPENDICE B

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE : VÉRIFICATEURS

Mandat de VOR : _____ No d'identification : _____

Date de l'entrevue : .....

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

1. Introduction

- But et nature de l'étude.
- Sélection des répondants.
- Assurance concernant l'anonymat des répondants.
- Demande aux répondants de ne pas discuter avec les collègues concernant le contenu de l'entrevue de façon à ne pas influencer les réponses aux questions lorsque les collègues seront interviewés.
- Certaines questions pourront vous paraître plus difficiles à répondre.
- Sentez-vous à l'aise de m'interrompre, de poser des questions, de demander des clarifications.
- L'entrevue sera enregistrée : pour faciliter le déroulement de l'entrevue, impossible de tout transcrire, plus facile de reconstituer l'entrevue.
- La durée prévue de l'entrevue.

2. Répondant

Nom : _____ No d'identification _____

Position : _____

Depuis (position) _____VGQ _____VGC _____

Depuis (organisation) : .....

Bagage académique .....

.....

.....

.....

Expérience en vérification (années, nature, employeurs).....

.....

.....

.....

Description sommaire des tâches de la position actuelle .....

.....

.....

.....

Expériences précédentes (autres qu'en vérification : nombre d'années et champ) .....

.....

.....

.....

.....

Vérifiés avec lesquels le vérificateur a été le plus en contact (nom et position) .....

.....

.....

.....

.....

3. Approche de VOR adoptée

- Avec quelle vision du rôle de la VOR avez-vous entamé ce mandat, à quoi devait-elle servir d'abord et avant tout ? Qu'est-ce qui était le plus important pour vous ?
- Votre vision des choses était-elle partagée par les membres de l'équipe de vérification ?
- Est-ce que votre vision du rôle de la VOR était celle prônée généralement par votre bureau ?
- Est-ce que votre vision du rôle de la VOR dans le cadre de ce mandat était différente de celle que vous aviez lors de mandats de VOR que vous aviez effectués précédemment ?
- Qu'est-ce qui vous a fait décider d'opter pour cette approche ?
- Avec la connaissance que vous avez maintenant de l'organisation, jugez-vous que l'approche de vérification que vous avez adoptée dans ce mandat était appropriée dans les circonstances ?
- Si vous deviez retourner dans cette organisation pour un deuxième mandat de VOR, auriez-vous une approche différente de celle que vous avez eue pour le premier mandat ?

4. Caractéristiques de la source

a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)

- Comment qualifieriez-vous l'autorité associée à votre rôle en tant que représentant du Vérificateur général ?

b) Prestige (pouvoir)

- Aviez-vous le sentiment d'être en position de force ou en position de faiblesse par rapport aux vérifiés ?

- Selon vous, sur quelle base avez-vous gagné le plus de crédibilité face aux vérifiés ?

c) Degré d'attraction de la source

- À votre avis, quels sentiments les vérifiés éprouvaient-ils à votre égard (respect, crainte, etc.) ?

d) Degré d'estime de la source

- Quelle expertise pensez-vous est nécessaire pour un praticien de VOR ?

e) Si je vous demandais de décrire votre rôle de vérificateur dans le cadre de ce mandat de VOR, et cela, en un seul mot, quel serait-il ?

5. Caractéristiques de la cible

a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)

- Les vérifiés ont-ils aisément accepté vos critères, constats et recommandations ou avez-vous dû insister pour les persuader ?

b) Base cognitive de la cible

- Que pensez-vous de la compétence des managers avec lesquels vous avez eu des contacts ?

c) Forces de résistance de la cible

- Comment qualifieriez-vous le niveau de coopération que les vérifiés vous ont offert ?

d) Perception de légitimité de la tentative d'influence

- Est-il arrivé, dans le cours du mandat, que vous ayez eu l'impression ou encore que les vérifiés vous aient dit que vous excédiez les limites de votre mandat ?

6. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- Selon vous, est-ce que la publicité entourant la publication du rapport est un élément de poids dans votre intervention ?

7. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

a) Anticipation du mandat (planification)

- Quel genre de défi ce mandat représentait-il pour vous ?
- Comment vous êtes-vous préparé pour ce mandat ?
- Avez-vous eu recours à des experts externes ?

b) Déroulement du mandat de VOR

- Comment a procédé la VOR sur le terrain ?
- Y a-t-il eu des éléments de négociation entre vous et les vérifiés ?
- Quelle était votre perception de la valeur ajoutée d'un mandat de VOR ?
- Dans ce mandat, vous sentiez-vous davantage comme un professeur, un juge, un policier, un consultant ou autre ?
- Dans ce mandat, comment perceviez-vous le vérifié : comme un étudiant, un client, un délinquant ou autre ?
- Dans vos relations avec les vérifiés, aviez-vous tendance à être : (Modes d'influence et types de message)
  - directif en exposant directement au vérifié comment une tâche doit être exécutée ;
  - vendeur en essayant de convaincre le vérifié par des arguments mettant en valeur les bienfaits pour lui ;
  - participatif en essayant de trouver avec le vérifié le meilleur moyen de corriger les déficiences ;
  - délégant et peu directif car vous jugez que le vérifié est mieux placé pour décider des mesures à prendre ?

- Dans le cours du mandat, croyez-vous avoir gagné, perdu ou ni gagné ni perdu de crédibilité auprès des vérifiés ?

c) Constats et recommandations du vérificateur

- Qu'est-ce qui était le plus motivant dans votre travail de vérification dans ce mandat de VOR ?
- Qu'est-ce qui était le moins motivant dans votre travail de vérification dans ce mandat de VOR ?
- Quelle approche avez-vous favorisée avec les vérifiés lorsque est venu le temps de communiquer vos constats ? (Modes d'influence et types de message)
- Quelle importance accordiez-vous alors à la formulation de recommandations ?
- Croyez-vous que c'est votre rôle de recommander des moyens ?

d) Suivi

- Que pensez-vous de l'importance du suivi dans le cadre d'un mandat de VOR ?
- Qu'est-ce qui est le plus important pour vous lorsque vous effectuez un suivi ?
- Avez-vous effectué le suivi du mandat présent ?
- Quel accueil les vérifiés vous ont-ils réservé lorsque vous avez effectué ce suivi ?

8. Impact global du mandat

- Comment qualifieriez-vous l'apport du mandat de VOR dans l'organisation vérifiée ?
- Pensez-vous avoir réussi à influencer les vérifiés ?
- Avez-vous envisagé l'éventualité de conséquences négatives pour les vérifiés suite à votre intervention ?
- Si vous aviez à former des nouveaux venus dans la pratique de la VOR, quelles seraient vos recommandations pour entretenir des relations fructueuses avec les vérifiés ?

- Si vous deviez situer le rôle de la VOR dans la gestion des affaires publiques, où le situeriez-vous ?
- En vous référant au présent mandat, la VOR est-elle pour vous un instrument de contrôle ou un instrument d'amélioration de la gestion des organisations publiques ?

L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.

9. Y a-t-il des points, que vous jugez importants, et que je n'ai pas abordés avec vous au cours de cette entrevue, et dont vous aimeriez m'entretenir ?

INTERVIEW QUESTIONNAIRE - AUDITORS

Mandat de VOR : _____ No d'identification : _____

Date de l'entrevue : .....

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

1. Introduction

- Purpose and nature of the study.
- Selection of respondents.
- Assure respondents of anonymity.
- Ask respondents not discuss the content of the interview with colleagues, to avoid influencing their answers to the questions when they will be interviewed.
- You may find some questions difficult to answer .
- Feel free to interrupt, ask questions, ask for clarification.
- Ask permission to record: to facilitate the interview process, cannot write everything down, easier to reconstitute interview.
- Predicted duration of the interview.

2. Respondent

Name : _____Identification Number _____

Position : _____

Since (job) _____VGQ _____VGC _____

Since (organization) : .....

Academic background .....

.....

.....

.....

Experience in auditing (number of years, nature, employers).....

.....

.....

.....

Brief description of duties in current position.....

.....

.....

.....

.....

.....

Previous experience (other than auditing: number of years, field) .....

.....

.....

.....

.....

Auditees with whom the auditor has had the most contact (name, position).....

.....

.....

.....

.....

3. Approche de VOR adoptée

- What was your vision of the role of the VFM audit when you began the audit, what could be its usefulness? What was the most important to you?
- Was your vision of the VFM audit role shared by the members of the audit team?
- Was your vision of the VFM audit role similar to that generally expressed by the Office of the Auditor General?
- Was your vision of the VFM audit role different from the one you had during previous audits?
- What did influence your decision concerning the VFM audit approach adopted in the current audit ?
- With the knowledge you now have of the organization, do you think that the auditing approach that you adopted in the audit was appropriate under the circumstances?
- If you had to return to this organization to carry out a second VFM audit, would you adopt a different approach?

4. Caractéristiques de la source

a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)

- How would you describe the authority associated with your role as a representative of the Office of the Auditor General?

b) Prestige (pouvoir)

- Did you feel that you were in a position of strength or weakness in relation to the auditees?
- In your opinion, how did you gain more credibility from the auditees?

c) Degré d'attraction de la source

- In your opinion, how did the auditees feel about you (respect, fear, etc.)?

d) Degré d'estime de la source

- Which expertise do you think is necessary when performing VFM audit ?

e) If you had to describe in one word your role as an auditor in this VFM audit audit, what would it be?

5. Caractéristiques de la cible

a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)

- Did the auditees easily accept your criteria, findings and recommendations or did you have to struggle to persuade them?

b) Base cognitive de la cible

- How would you evaluate the competence of the managers you dealt with?

c) Forces de résistance de la cible

- How would you describe the level of co-operation exhibited by the auditees?

d) Perception de légitimité de la tentative d'influence

- In the course of the audit, did you ever have the impression or were you ever told by the auditee that you were exceeding the limits of your mandate ?

6. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- In your opinion, how important is the publicity surrounding the publication of reports in your intervention in the audited organization?

7. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

a) Anticipation du mandat (planification)

- What type of challenge did this audit entail?
- How did you prepare for this audit?
- Did you contact external consultants?

b) Déroulement du mandat de VOR

- How did the audit unfold when you were in the field?
- Did negotiations take place between the auditors and the auditees?
- What was your perception of the added value of a VFM audit to the audited organization?
- Did you feel most like: a teacher, a judge, a policeman, a consultant or other?
- Did you view the auditee most like: a student, a client, a delinquent or other?
- In your relations with the auditees, did you tend to be: (Modes d'influence et types de message)
  - directing, by telling the auditee specifically how a task should be performed;
  - a salesperson, by trying to convince the auditee through arguments that emphasize the advantages for him and his organization;
  - participative, by working with the auditee in determining the best way to correct deficiencies;
  - a delegator, providing little direction or support because you felt that the auditee is in the best position to decide which actions to take?
- In the course of the audit, do you think that you gained, lost, or neither gained nor lost credibility with the auditees?

c) Constats et recommandations du vérificateur

- What motivated you the most when you were performing your audit work?
- What motivated you the least when you were performing your audit work?

- What approach did you use to convey your findings to the auditees? (Modes d'influence et types de message)
- Were recommendations an important part of the audit?
- Do you feel that you should mention means when making recommendations?

d) Suivi

- Do you think that follow-up is an important part of your job?
- What is your most important consideration during the follow-up of a VFM audit?
- Have you performed the follow-up of the current audit?
- How did the auditees receive you when you returned to do the follow-up?

8. Impact global du mandat

- How would you describe the contribution of the audit to the management of the audited organization?
- Do you think you successfully influenced the auditees?
- Have you envisioned the possibility of negative consequences for the auditees after your actions?
- If you had to train newcomers in VFM audit practices, what would you recommend to maintain productive relationships with the auditees?
- In your opinion, what is the role of the VFM audit in the management of public affairs?
- In reference to the current audit, has the VFM audit been more of a tool to bring about management control or management improvement?

L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.

9. Are there any points that you find important and about which you would like to express yourself?

APPENDICE C

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE : VÉRIFIÉS

Mandat de VOR : _____ No d'identification : _____

Mandat effectué par : VGC _____ ou VGQ _____ Date de l'entrevue : _____

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

1. Introduction

- But et nature de l'étude.
- Sélection des répondants.
- Assurance concernant l'anonymat des répondants.
- Demande aux répondants de ne pas discuter avec les collègues concernant le contenu de l'entrevue de façon à ne pas influencer les réponses aux questions lorsque les collègues seront interviewés.
- Certaines questions pourront vous paraître plus difficiles à répondre.
- Sentez-vous à l'aise de m'interrompre, de poser des questions, de demander des clarifications.
- L'entrevue sera enregistrée : pour faciliter le déroulement de l'entrevue, impossible de tout transcrire, plus facile de reconstituer l'entrevue.
- La durée prévue de l'entrevue.

2. Répondant

Nom : _____ No d'identification _____

Position : _____

Depuis (position) _____

Depuis (organisation) : .....

Bagage académique .....

.....

.....

.....

Expérience en management (années, nature, employeurs).....

.....

.....

.....

Description sommaire des tâches de la position actuelle .....

.....

.....

.....

Vérificateurs avec lesquels le vérifié a été le plus en contact (nom et position) .....

.....

.....

.....

3. Caractéristiques de la source

a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)

- Comment qualifieriez-vous l'autorité associée avec la position du vérificateur en tant que représentant du Vérificateur général ?

b) Prestige (pouvoir)

- Aviez-vous le sentiment que le vérificateur était en position de force par rapport aux vérifiés ?
- Sur quelle base les vérificateurs ont-ils gagné le plus de crédibilité face à vous ?

c) Degré d'attraction pour la source

- Quels sentiments la vérification vous inspire-t-elle généralement ?

d) Degré d'estime pour la source

- Pensez-vous qu'une expertise en management est nécessaire pour les vérificateurs qui effectuent des mandats de VOR ?

e) Si je vous demandais de décrire le rôle du vérificateur dans le cadre du présent mandat de VOR, et cela, en un seul mot, quel serait-il ?

4. Caractéristiques de la cible

a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)

- Avez-vous aisément accepté les critères, constats et recommandations formulés par les vérificateurs ou avez-vous dû défendre vigoureusement vos positions ?

b) Base cognitive de la cible

- Quelle importance votre travail a-t-il pour vous ?
- Êtes-vous généralement tolérant à la critique ?

- Percevez-vous la vérification comme une forme de critique de votre management et de vos jugements ?

c) Forces de résistance de la cible

- Comment qualifieriez-vous le niveau de coopération que vous avez offert aux vérificateurs ?

d) Perception de légitimité de la tentative d'influence

- Avez-vous eu l'impression, dans le cours du mandat, que les vérificateurs, à un moment ou un autre, excédaient les limites de leur mandat ?

5. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- Est-ce que la publicité entourant la publication des rapports du VG constitue pour vous un argument de poids dans l'intervention des vérificateurs ?

6. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

a) Anticipation du mandat (planification)

- Était-ce votre première expérience d'un mandat de VOR ?
- Quelle a été votre réaction à l'annonce de la tenue d'un mandat de VOR dans votre organisation ?
- Avez-vous senti le besoin de faire certains changements dans vos façons de faire avant la venue des vérificateurs ?

b) Déroulement du mandat de VOR

- Y a-t-il eu des éléments de négociation entre vous et les vérificateurs ?

- Quelle était votre perception de la valeur ajoutée d'un mandat de VOR dans votre organisation ?
- À qui s'apparentait le plus le vérificateur : un professeur, un juge, un policier, un consultant ou autre ?
- Vous sentiez-vous davantage comme un étudiant, un client, un délinquant ou autre ?
- Dans ses relations avec vous, est-ce que le vérificateur était : (Modes d'influence et types de message)
  - directif en vous exposant directement comment une tâche doit être exécutée ;
  - vendeur en essayant de vous convaincre par des arguments mettant en valeur les bienfaits pour vous et votre organisation ;
  - participatif en essayant de trouver avec vous le meilleur moyen de corriger les déficiences ;
  - délégant et peu directif en présumant que vous êtes mieux placé pour décider des mesures à prendre ?
- Dans le cours du mandat, les vérificateurs ont-ils gagné, perdu ou ni gagné ni perdu de crédibilité à vos yeux ?

c) Constats et recommandations du vérificateur

- Que pensez-vous des constats que les vérificateurs ont faits dans le cadre du mandat de VOR ?
- Diriez-vous qu'ils ont repéré toutes les déficiences d'importance dans votre organisation ?
- Quelle approche les vérificateurs ont-ils adoptée lorsqu'est venu le temps de vous communiquer leurs constats ? (Modes d'influence et types de message)
- Comment qualifieriez-vous la plupart des recommandations formulées par les vérificateurs ?
- Aimeriez-vous que les vérificateurs vous proposent des moyens lorsqu'ils font leurs recommandations ?

d) Suivi

- Avez-vous mis en application la plupart des recommandations des vérificateurs ?
- Pour quelles raisons avez-vous donné suite ou n'avez-vous pas donné suite aux recommandations ?

7. Impact global du mandat

- Comment évaluez-vous la performance globale des vérificateurs ?
- Comment évaluez-vous le succès de la tentative d'influence des vérificateurs ?
- Selon vous, les vérificateurs étaient-ils davantage intéressés au contrôle du management de votre organisation ou à l'amélioration du management de votre organisation ?
- Quels sont, selon vous, les apports positifs des vérificateurs ?
- Quels sont, selon vous, les apports négatifs des vérificateurs ?
- Si vous aviez des conseils à donner aux vérificateurs concernant leur approche avec les vérifiés, quels seraient-ils ?
- Diriez-vous que les vérificateurs ont réussi à influencer le management de votre organisation ?
- Percevez-vous davantage la VOR comme un instrument de contrôle du management des organisations publiques ou comme une instrument d'amélioration du management des organisations publiques ?
- Diriez-vous que, depuis le mandat de VOR, le management de votre organisation est meilleur, pire ou ni meilleur, ni pire ?
- Diriez-vous que les vérificateurs ont réussi à vous influencer personnellement ?
- Le mandat de VOR a-t-il eu une influence sur vos objectifs ou vos priorités de travail (myopie, champ de vision rétréci) ?
- Avez-vous renoncé à certaines initiatives suite au mandat de VOR (ossification) ?

- Dans quel sens votre performance a-t-elle été affectée suite au mandat de VOR ?
- Le mandat de VOR a-t-il affecté vos relations avec vos supérieurs, collègues et subordonnés (perte de confiance, déclin de la motivation) ?
- Avez-vous noté des changements de comportement chez vos subordonnés après le mandat de VOR (perte de confiance, déclin de la motivation)?
- Au niveau de votre motivation au travail, le mandat de VOR a-t-il eu un quelconque effet ?
- Si vous aviez à qualifier l'effet global du mandat de VOR sur votre organisation, que diriez-vous ?

L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.

8. Y a-t-il des points, que vous jugez importants, et que je n'ai pas abordés avec vous au cours de cette entrevue, et dont vous aimeriez m'entretenir ?

9. Selon vous, y a-t-il des personnes au sein de votre organisation que je devrais absolument rencontrer concernant ce mandat de VOR ?

INTERVIEW QUESTIONNAIRE - AUDITEES

Mandat de VOR : _____ No d'identification : _____

Mandat effectué par : VGC _____ ou VGQ _____ Date de l'entrevue : _____

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

1. Introduction

- Purpose and nature of the study.
- Selection of respondents.
- Assurance of respondents' anonymity.
- Ask respondents not to discuss the contents of the interview with colleagues in order not to influence their answers to the questions when they will be interviewed later.
- You may find some questions difficult to answer.
- Feel free to interrupt, ask questions, ask for clarification.
- Ask permission to record: to facilitate the interview process, cannot write everything down, easier to reconstitute interview.
- Predicted duration of the interview.

2. Respondent

Name : _____ Identification number_____

Position : _____

Since (job) _____

Since (organization) : .....

Academic background .....

.....

.....

.....

Experience in management (years, nature, employers) .....

.....

.....

.....

Summary of duties in current position .....

.....

.....

.....

.....

3. Caractéristiques de la source

a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)

- How would you describe the authority associated with the auditor's position as a representative of the Auditor General?

b) Prestige (pouvoir)

- Did you feel that the auditors were in a position of power in relation to the auditees?
- What enhanced the auditors' credibility for you?

c) Degré d'attraction pour la source

- In general, how do you feel about auditing?

d) Degré d'estime pour la source

- Do you think that auditors who perform VFM audits should have management expertise?

e) If you had to use only one word to describe the auditor's role in this audit, what would it be?

4. Caractéristiques de la cible

a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)

- Did you easily accept the criteria, findings and recommendations formulated by the auditors or did you have to struggle with the auditors?

b) Base cognitive de la cible

- How important is your work for you?
- Do you generally tolerate criticism?

- Do you think that auditing is a form of criticism of your management methods and your judgment?

c) Forces de résistance de la cible

- How would you describe the level of co-operation you offered to the auditors?

d) Perception de légitimité de la tentative d'influence

- In the course of the audit, were you ever under the impression that the auditors were exceeding the limits of their mandate?

5. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- In your opinion, is the publicity surrounding the publication of reports an important argument in the auditors' intervention in your organization?

6. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

a) Anticipation du mandat (planification)

- Was this the first time you experienced a VFM audit?
- What was your reaction to the announcement of the performance of a VFM audit in your organization?
- Did the anticipation of the audit motivate you to change your methods before the auditors arrived?

b) Déroulement du mandat de VOR

- Did any negotiations take place between you and the auditors?
- What was your perception of the added value of this audit in your organization?
- Did the auditor most resemble: a teacher, a judge, a policeman, a consultant or other?

- Did you feel most like: a student, a client, a delinquent or other?
- In this audit, was the auditor more acting like: (Modes d'influence et types de message)
  - a director, that is telling you specifically how a task should be performed;
  - a salesperson, trying to convince you through arguments that emphasize the advantages for you and your organization;
  - a participant, who works with you in determining the best way to correct the deficiencies;
  - a delegator, who provides few directions because he feels that you are in the best position to decide what measures to take?
- Would you say that the auditors gained, lost, or neither gained nor lost credibility in the course of the audit?

c) Constats et recommandations du vérificateur

- What do you think about the auditors' findings during this audit?
- Would you say that they uncovered ALL the important deficiencies in your organization?
- What approach did the auditors use when conveying their findings? (Modes d'influence et types de message)
- How would you describe most of the recommendations formulated by the auditors?
- Do you think that it is the auditor's role to suggest means when they make recommendations ?

d) Suivi

- Have you implemented most of the auditors' recommendations?
- What were the reasons for implementing them or not?

7. Impact global du mandat

- How would you evaluate the auditors' overall performance?
- How would you evaluate the success of the auditors' influence attempt?
- In your opinion, were the auditors more interested in controlling or improving the management of your organization?
- In your opinion, what was the positive contribution of the auditors?
- In your opinion, what was the negative contribution of the auditors?
- If you were asked to give advice to auditors concerning their approach with auditees, what would you say?
- Would you say that the auditors successfully influenced the management of your organization?
- Do you view the VFM audit more as a tool to control the management of public organizations or to improve the management of organizations?
- Would you say that the management of your organization has been better, worse or neither better nor worse since the audit?
- Would you say that the auditors successfully influenced you personally?
- Has the audit influenced your goals or your professional priorities (myopie, champ de vision rétréci)?
- Have you given up certain initiatives after the audit (ossification)?
- How has your performance been influenced by the audit?
- Has the audit affected your relations with your supervisors, subordinates and colleagues (perte de confiance, déclin de la motivation)?
- Have you noticed changes in your subordinates' behavior following the audit (perte de confiance, déclin de la motivation)?
- Has your motivation at work been affected by the audit?
- How would you describe the overall effect of the audit on your organization?

L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.

8. Are there any points that you find important and about which you would like to express yourself?

9. In your opinion, are there persons within your organization, who were involved in the audit, that I might have an interest in meeting?

APPENDICE D

LISTE DES DOCUMENTS

Documents émanant du Vérificateur général

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1994-1995
Chapitre 12
L'aide financière aux étudiants – Étude sectorielle conduite auprès du ministère de l'Éducation
Décembre 1995

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996
Tome II
Chapitre 4
Action du gouvernement relativement aux organismes communautaires de la santé et des services sociaux et à la santé mentale – Étude conduite auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux et de trois régies régionales
Chapitre 8
Programme d'assainissement des eaux – Étude conduite auprès du ministère des Affaires municipales
Novembre 1996

Le Vérificateur général du Québec
Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998
Tome II
Chapitre 10
Suivi de certaines vérifications de l'optimisation des ressources
Mars 1999

Document d'orientations stratégiques (Vérificateur général du Québec et Vérificateur général du Canada)

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 2
Environnement Canada : Les déchets dangereux – la gestion d'un lourd héritage
Chapitre 4
Santé Canada : La gestion d'un projet de réforme à la Direction générale de la protection de la santé
Mai 1995

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 22
Développement des ressources humaines Canada : Le soutien à la formation
Novembre 1995

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 35
Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs
Décembre 1997

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes
Chapitre 28
Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs
Décembre 1998

Rapport sur le rendement
Bureau du Vérificateur général du Canada
Pour la période se terminant le 31 mars 1997

Rapport sur le rendement
Bureau du Vérificateur général du Canada
Pour la période se terminant le 31 mars 1998

Sites WEB des vérificateurs généraux

Loi sur le Vérificateur général (Canada et Québec)

Documents émanant des organisations vérifiées :

Commentaires (version non officielle) préparés par les vérifiés en réponse au rapport du VG

Directive interne relative au processus de vérification

Ministère de la Santé et des Services sociaux
Document de consultation
Orientations pour la transformation des services de santé mentale
Avril 1997

Plan d'action – projet de réforme

Correspondance échangée avec le Vérificateur général

Documents émanant des instances parlementaires :

Procès-verbaux du Comité permanent des comptes publics

Journaux des débats de la Commission permanente du budget et de l'administration et de la Commission permanente de l'éducation

Correspondance entre organisations vérifiées et Comité permanent des comptes publics

Document d'information sur Comité permanent des comptes publics (Ottawa)

Guide des membres des commissions parlementaires – Commission de l'administration publique (Québec)

Autres :

Information concernant "l'Examen des programmes", réforme entreprise par le gouvernement fédéral en 1995

Articles de presse concernant rapports du VG

Notes biographiques

Présence à une séance de travail préparatoire des parlementaires pour étudier un chapitre d'un rapport du Vérificateur général

Entrevue avec responsable des normes professionnelles au Bureau du Vérificateur général

APPENDICE E

LISTE DE CODES

VÉRIFICATEUR - VTEUR

Propriétés	Dimensions	Codes
Mandat de VOR	1....6	VTEUR-MANDAT*
Vérificateur	R No de mandat . No du vérificateur Ex.: R1.4 (vérificateur no 4 dans mandat no 1)	R*.**
Bureau du Vérificateur général auquel est rattaché le vérificateur	Vérificateur général du Canada Vérificateur général du Québec	VTEUR-VGC VTEUR-VGQ
Position	Vérificateur équipier	VTEUR-EQUIP
Position	Chef d'équipe ou responsable	VTEUR-CHEF
Position	Directeur de vérification	VTEUR-DIREC
Position	Vérificateur général adjoint	VTEUR-VGA
Bagage académique	Comptabilité Maîtrise (génie, sociologie, adm. publique, sciences pol.) Doctorat	VTEUR-ACAD-CTÉ VTEUR-ACAD-MAÎTR VTEUR-ACAD-DOCT
Expérience en pratique de VOR	<= 5 ans 6 - 10 ans > 10 ans	VTEUR-EXPVOR<=5 VTEUR-EXPVOR6-10 VTEUR-EXPVOR>10
Expérience en management	Aucune Quelques années	VTEUR-EXPMAN=0 VTEUR-EXPMAN=1
Vérifiés avec lesquels le vérificateur a été en contact	E No du mandat . no du vérifié Ex. : E1.5 (vérifié no 5 dans mandat no 1)	VTEUR-CONTACT-E*.**

VÉRIFIÉ - VFIÉ

Propriétés	Dimensions	Codes
Mandat de VOR	1....6	VFIE-MANDAT*
Vérifié	E No de mandat . No du vérifié Ex.: E1.4 (vérifié no 4 dans mandat no 1)	E*.**
Organisation	Ministère Organisme para-public	VFIE-ORG-MINISTER VFIE-ORG-PARAPUB
Bureau du Vérificateur général ayant effectué le mandat de VOR	Vérificateur général du Canada Vérificateur général du Québec	VFIE-VGC VFIE-VGQ
Position	Sous-ministre ou président d'organisme Cadre supérieur Cadre intermédiaire Professionnel	VFIE-SM-PRES VFIE-CADRESUP VFIE-CADREINTER VFIE-PROFES
Bagage académique	Bacc. (sciences humaines, pures) Maîtrise (sciences humaines ou sciences pures) Doctorat	VFIE-ACAD-BACC VFIE-ACAD-MAITR VFIE-ACAD-DOCT
Expérience en management	<= 5 ans 6 - 10 ans > 10 ans	VFIE-EXPMAN<=5 VFIE-EXPMAN6-10 VFIE-EXPMAN>10
Nombre d'années au service de l'organisation	<=5ans 6 - 10 ans > 10 ans	VFIE-SERVORG<=5 VFIE-SERVORG6-10 VFIE-SERVORG>10
Vérificateurs avec lesquels le vérifié a été en contact	R No du mandat . no du vérificateur Ex. : R1.5 (vérificateur no 5 dans mandat no 1)	VFIE-CONTACT-R*.**

CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION VÉRIFIÉE - ORG
(Perceptions des vérifiés)

Propriétés	Dimensions	Codes
Perception du vérifié du niveau de visibilité de l'organisation vérifiée	Haute Moyenne Faible	ORG-VISIB-HAUT ORG-VISIB-MOY ORG-VISIB-FAIB
Histoire récente	Coupures et remaniements importants Régulièrement sur la sellette Clientèle très sensible et hautement visible ± Pouvoir du service au sein de org. vfiée ou de org. face au gouvernement Croissance importante en termes d'activités et de budgets alloués Projet majeur terminé ou sur le point de terminer Org. en transition, changements importants dans fonctionnement	ORG-HIST-COUPURES ORG-HIST-SELLETTE ORG-HIST-CLIENTSENSIB ORG-HIST-± POUVOIR ORG-HIST-CROISSAN ORG-HIST-PROJET MAJ ORG-HIST-TRANSITIO
Nature des opérations	Routinière Complexe	ORG-NATOPER-ROUTIN ORG-NATOPER-COMPLE
Perception du vérifié du niveau de sensibilité politique de l'organisation vérifiée	Haute Moyenne Faible	ORG-POLITI-HAUTE ORG-POLITI-MOY ORG-POLITI-FAIB
Culture prédominante dans l'organisation vérifiée	Bureaucratique Innovation Service au client Concertation Scientifique	ORG-CULT-BUREAUC ORG-CULT-INNOV ORG-CULT-SERCLIEN ORG-CULT-CONCERT ORG-CULT-SCIENTIF
Présence du BVG dans l'organisation vérifiée	Régulière Première expérience	ORG-PRÉS-BVG-REGUL ORG-PRÉS-BVG-1ERE EXPE

APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Vision du vérificateur en ce qui concerne le rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics :			2,4
Rendre compte au Parlement	Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité	AP-RO-REDDI-1 AP-RO-REDDI-UNI AP-RO-REDDI-2	
Contribuer à améliorer la gestion des org. vfiées	Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité Par ricochet seulement	AP-RO-AMÉL-1 AP-RO-AMÉL-UNI AP-RO-AMÉL-2 AP-RO-AMÉL-RICOCHET	
Tirer des enseignements pour l'org. vfiée ou pour l'ensemble de la gestion des affaires publiques	–	AP-RO-LEÇONS	
Effectuer un bilan	Déficiences seulement Points positifs et négatifs	AP-RO-BILAN-DÉFICIENCES AP-RO-BILAN-POSI NÉG	
Vision du rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics prônée par le BVG, tel que perçu par le vérificateur :			2,4
Rendre compte au Parlement des éléments susceptibles d'amélioration dans la gestion des fonds publics	Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité	AP-RO-BVG-REDDI-1 AP-RO-BVG-REDDI-UNI AP-RO-BVG-REDDI-2	
Contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées	Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité	AP-RO-BVG-AMÉL-1 AP-RO-BVG-AMÉL-UNI AP-RO-BVG-AMÉL-2	
Degré d'adhésion du vérificateur à la vision du rôle de la VOR prônée par le BVG	Faible Moyen Fort	AP-RO-ADHÉSION-FAIBLE AP-RO-ADHÉSION-MOYEN AP-RO-ADHÉSION-FORT	2,4

APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Vision du rôle de la VOR dans ce mandat par rapport à d'autres mandats de VOR effectués par le vérificateur	Semblable Différente Positif seulement En cours de processus au lieu d'être *a posteriori*	AP-RO-COMP-SEMB AP-RO-COMP-DIF AP-RO-COMP-POSITIF SEUL AP-RO-COMP-EN COURS PROCESSUS	2,4
Client du BVG tel que perçu par le vérificateur :			2,4
Parlement (et contribuables)	Seul et unique client Premier client Deuxième client	AP-CLI-PARL-SEUL ET UNIQUE AP-CLI-PARL-1 AP-CLI-PARL-2	
Organisation vérifiée	Premier client Deuxième client Pas du tout un client Client captif Complice Continuum /Parlement et VG Partenaire	AP-CLI-ORGVFIÉE-1 AP-CLI-ORGVFIÉE-2 AP-CLI-ORGVFIÉE-0 AP-CLI-ORGVFIÉE-CAPTIF AP-CLI-ORGVFIÉE-COMPLICE AP-CLI-ORGVFIÉE-CONTINUUM AP-CLI-ORGVFIÉE-PARTENAIRE	
Jugement du vérificateur relativement à l'approche adoptée dans ce mandat :			4
Appropriée dans les circonstances	Peu Assez Beaucoup	AP-JUGE-CIRC-PEU AP-JUGE-CIRC-ASSEZ AP-JUGE-CIRC-BEAUCOUP	
Appropriée en toutes circonstances	Oui Non	AP-JUGE-TOUT-OUI AP-JUGE-TOUT-NON	

APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Approche adoptée par le vérificateur dans ce mandat de VOR :			2,4
Le vérificateur voit son rôle comme celui qui doit signaler au Parlement les points d'amélioration dans la gestion des organisations publiques.	Peu Beaucoup Strictement	AP-ADOPTÉE-CTRL-PEU AP-ADOPTÉE-CTRL-BEAUCOUP AP-ADOP-CTRL-STRICTEMENT	
Le vérificateur voit son rôle comme un agent de changement et d'amélioration de la gestion des organisations publiques.	Peu Beaucoup Strictement	AP-ADOPTÉE-AMÉL-PEU AP-ADOPTÉE-AMÉL-BEAUCOUP AP-ADOP-AMÉL-STRICTEMENT	
Facteurs mentionnés par le vérificateur comme pouvant influencer à différents degrés son approche de VOR face à l'organisation vérifiée :			4
Philosophie de VOR prônée par le BVG		AP-INF-PHILO-1	
Volonté de changement perçue chez les vfiés		AP-INF-APPUYER-VOLONTÉ CHANG-1	
Implication des constats		AP-INF-IMPLICA-CONSTATS-1	
Exigences plus ou moins manifestes des parlementaires		AP-INF-PARLEM-1	
Sentiment d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée		AP-INF-SERVICE-1	
Suite donnée aux recommandations par les vérifiés		AP-INF-SUITE RECOM-1	

APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Éléments de contexte pris en compte par les vérificateurs :			4
Contexte, visibilité, sensibilité de l'org. vérifiée		AP-INF-CONTEXOR-1 AP-DÉROUL-SENSIB AP-DÉROUL-VISIBILI AP-DÉROUL-CONTEXTORG	
Culture, structure, nature des opérations de l'org. vérifiée		AP-INF-CULTORG-1 AP-DÉROUL-AUTON-ORG VFIÉE AP-DÉROUL-CULT-ORG AP-DÉROUL-PETITE ORG	
Niveau d'engagement des vérifiés		AP-INF-ENGAG-VFIÉS	
Importance monétaire de l'objet vérifié		AP-INF-IMPORT $-1	
Contexte de l'administration publique		AP-INF-CONTEXT-ADMPUB-1 AP-DÉROUL-CONTEXTADM	

STATUT DE LA SOURCE D'INFLUENCE - ST

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Autorité associée au rôle du vérificateur en tant que représentant du BVG, telle que perçue par le vérificateur et le vérifié	Aucune Assez Peu Considérable	ST-AUTOR-AUCUNE ST-AUTOR-ASSEZ ST-AUTOR-PEU ST-AUTOR-CONSID	1,2
Facteurs conférant l'autorité au rôle du vérificateur	Pouvoirs légaux du BVG Visibilité du BVG Réputation du BVG Crédibilité du BVG auprès des Parlementaires et de la population Commissions parlem. de l'étude des comptes pub. Expertise et compétence du BVG Indépendance et objectivité du VG	ST-AUTOR-POUVOIR ST-AUTOR-VISIBILITÉ ST-AUTOR-REPUTATION ST-AUTOR-CREDIBILITÉ ST-AUTOR-COMMIS PARLEME ST-AUTOR-COMPETENCE ST-AUTOR-INDÉPENDANCE	1,2

PRESTIGE DE LA SOURCE D'INFLUENCE - PR

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Rapport de forces entre les vérificateurs et les vérifiés	Pas vraiment présent Quelquefois présent Toujours présent	PR-FORCE-0 PR-FORCE-QUELQUEFOIS PR-FORCE-TOUJOURS	1,2
Vérificateurs en position de force par rapport aux vérifiés	Quelquefois Toujours Forces égales Parfois inversée	PR-POSITFOR-QUELQUEFOIS PR-POSITFOR-TOUJOURS PR-POSITFOR-EGALES PR-POSITFOR-INVERSÉE	1,2
Fondement de la crédibilité des vérificateurs face aux vérifiés	Rigueur professionnelle Expertise professionnelle Connaissance du domaine vérifié Qualité du travail effectué Impact des constats Institution du BVG Ouverture d'esprit	PR-CRÉDIBILITÉ-RIGUEUR PR-CRÉDIBILITÉ-EXPERT PR-CRÉDIBILITÉ-CONNAIS PR-CRÉDIBILITÉ-QTETRAV PR-CRÉDIBILITÉ-IMPACT PR-CRÉDIBILITÉ-INSTBVG PR-CRÉDIBILITÉ-OUVERTURE D'ESPRIT	1,2

DEGRÉ D'ATTRACTION DE LA SOURCE D'INFLUENCE - AT

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la vérification, selon la perception du vérificateur et du vérifié	Respect Crainte Méfiance Mépris Confiance Vteur a le beau rôle Cynisme Impuissance Indifférence Injustice Mal nécessaire Attitude de transparence	AT-SENT-RESPECT AT-SENT-CRAINTE AT-SENT-MEFIANCE AT-SENT-MEPRIS AT-SENT-CONFIANCE AT-SENT-BEAU ROLE AT-SENT-CYNISME AT-SENT-IMPUISSANCE AT-SENT-INDIFFÉRENCE AT-SENT-INJUSTICE AT-SENT-MAL NÉCESSAIR AT-SENT-TRANSPARENCE	1,2

DEGRÉ D'ESTIME DE LA SOURCE D'INFLUENCE – ES

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Expertise nécessaire pour un vérificateur pratiquant la VOR :			1
Comptabilité – vérification	Nécessaire Très utile Utile mais pas nécessaire	ES-EXP-VÉRIF-NECESSAIRE ES-EXP-VÉRIF-TRÈS UTILE ES-EXP-VÉRIF-UTPASNEC	
Management	Nécessaire Pas nécessaire Très utile Utile mais pas nécessaire	ES-EXP-MAN-NECESSAIRE ES-EXP-MAN-PASNÉC ES-EXP-MAN-TRÈS UTILE ES-EXP-MAN-UTPASNEC	
Domaine vérifié	Nécessaire Utile Utile mais pas nécessaire	ES-EXP-DOMAINE-NÉCESSAI ES-EXP-DOMAINE-UTILE ES-EXP-DOMAINE-UTPASNEC	
Pas d'expertise en particulier	Jugement et gros bon sens Vient avec pratique	ES-EXPERTISE-PASNÉC ES-EXPERTISE-VIENT AVEC PRATIQUE	

RÔLE DU VÉRIFICATEUR - ROLE

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Rôle que le vérificateur a joué dans ce mandat de VOR au regard de l'organisation vérifiée	Aidant Aidant – non Améliorer gestion Bilan Bilan des lacunes Catalyseur Chercher pistes amél. Chercheur Communicateur Comparer faits et dires Conscience organisation Contrôle de qualité Courtier honnête Débusquer lacunes Enseignements adm. pub. Exercice d'efficience Évaluateur de gestion Faire une différence Gardien Informer haute direction Informer parlementaires Observateur rapportant déficiences	ROLE-AIDANT ROLE-AIDANT-NON ROLE-AMÉLIORER GESTIO ROLE-BILAN ROLE-BILAN LACUNES ROLE-CATALYSEUR ROLE-CHERCHER PISTES ROLE-CHERCHEUR ROLE-COMMUNICATEUR ROLE-COMPARAIS-FAITS ROLE-CONSCIENCE ORG ROLE-CONTRÔLE DE QTÉ ROLE-COURTIER HONNET ROLE-DÉBUSQUER LACU ROLE-ENSEIGN-ADM PUB ROLE-EXERCICE EFFICIEN ROLE-ÉVALUATEUR GEST ROLE-FAIRE UNE DIFFÉR ROLE-GARDIEN ROLE-INFORMER HAUTE ROLE-INFORMER PARLEM ROLE-OBSERVATEUR RAPPORTANT DÉFI	1,2

BASE MOTIVATIONNELLE DE LA CIBLE D'INFLUENCE - MOTIVA

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Acceptation des critères, constats et recommandations par les vérifiés	Conformité Internalisation	MOTIVA-CONFORMITÉ MOTIVA-INTERNALISATI	1,2

BASE COGNITIVE DE LA CIBLE D'INFLUENCE - COGNI

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Évaluation de la compétence des managers par le vérificateur	Faible ± Bonne Bonne Très bonne N'évalue pas la compétence comme telle	COGNI-COMPÉ-FAIBLE COGNI-COMPÉ-±BONNE COGNI-COMPÉ-BONNE COGNI-COMPÉ-TBONNE COGNI-COMPÉ-NON	1,2
Degré d'influençabilité des managers	Facilement influençables Plus ou moins influençables Difficilement influençables	COGNI-FACILE-INFLUE COGNI-± INFLUENÇABLES COGNI-DIFFICILE-INFLUE	1,2
VOR perçue comme une forme de critique du management et des jugements du vfié	Critique constructive Critique négative	COGNI-CRITI-CONSTRUCT COGNI-CRITI-NON CONST	1,2
Niveau de tolérance à la critique des vfiés	Bas Moyen Élevé	COGNI-CRITIQUE-BAS COGNI-CRITIQUE-MOYEN COGNI-CRITIQUE-ÉLEVÉ	1,2
Niveau d'engagement du vfié à l'égard de l'org.	Faible Modéré Élevé	COGNI-ENGA-FAIBLE COGNI-ENGA-MODÉRÉ COGNI-ENGA-ÉLEVÉ	1,2
Objet d'évaluation de la VOR tel que perçu par les vfiés	Organisation Personnes – non Personnes – oui Pratiques de gestion	IMPACT-ÉVAL-ORG IMPACT-ÉVAL-PERS-NON IMPACT-ÉVAL-PERS-OUI IMPACT-ÉVAL-PRAT GEST	1,2

FORCES DE RÉSISTANCE DE LA CIBLE D'INFLUENCE - RESIST

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Niveau de coopération offert par les vérifiés	Pauvre ± Bonne Bonne Très bonne - Excellente	RÉSIST-COOP-PAUVRE RÉSIST-COOP-±BONNE RÉSIST-COOP-BONNE RÉSIST-COOP-T BONEXC	1,2

PERCEPTION DE LÉGITIMITÉ DE LA TENTATIVE D'INFLUENCE - LEGITIM

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Questionnement de la part des vérifiés à savoir si le vérificateur demeurait à l'intérieur des limites de son mandat	Jamais Quelquefois	LÉGITIMITÉ-JAMAIS LÉGITIMITÉ-QQFOIS	1,2

MODES D'INFLUENCE - MOINF

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Mode d'influence privilégié par le vérificateur	Dissuasion Incitation Persuasion Activation de l'engagement	MOINF-DISSUASION MOINF-INCITATION MOINF-PERSUASION MOINF-ACTENGAGEMENT	1,2
Type de message privilégié par le vérificateur	Avertissement Conseil	MOINF-AVERTISSEMENT MOINF-CONSEIL	1,2

ANTICIPATION DU MANDAT DE VOR - ANTICI

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Défi pour le vérificateur représenté par ce mandat	Peu Moyen Important	ANTICI-DEFI-PEU ANTICI-DEFI-MOYEN ANTICI-DEFI-IMPORTANT	1
Mode de préparation pour le mandat	Lectures Discussions Entrevues	ANTICI-PRÉP-LECTURES ANTICI-PRÉP-DISCUSSION ANTICI-PRÉP-ENTREVUES	1
Recours à des consultants externe	Oui Non	ANTICI-CONSULTANT-OUI ANTICI-CONSULTANT-NON	1

ANTICIPATION DU MANDAT DE VOR – ANTICI (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Sources d'information utilisées par le vérificateur pour identifier le mandat de VOR à effectuer	Autres org. semblables Gros bon sens Études internes, rapports annuels, etc. Intervenants du milieu Membres de org. vfiée Médias Plaintes, délations reçues par VG Expériences passées avec cette org. ou d'autres	ANTICI-SINF-AUTRES ORG ANTICI-SINF-BON SENS ANTICI-SINF-ÉTUDES INTER ANTICI-SINF-INTERVENAN ANTICI-SINF-MEMBR ANTICI-SINF-MÉDIAS ANTICI-SINF-PLAINTES/DÉL ANTICI-SINF-EXPP	1
Première expérience du vérifié d'un mandat de VOR	Oui Non	ANTICI-1ÈRE EXPÉR-OUI ANTICI-1ÈRE EXPÉR-NON	1
Réaction du vérifié à l'annonce de la tenue du mandat de VOR	Anxiété Indifférence Réaction négative Réaction positive	ANTICI-RÉACTION-ANXIÉT ANTICI-RÉACTION-INDIFFÉ ANTICI-RÉACTION-NÉGATI ANTICI-RÉACTION-POSITIV	1
Effet de prévention exercé par la VOR sur les vfiés	Commissions parlem. Publicité Publicité – effet contraire Visite éventuelle	ANTICI-DISSUA-COMPARLE ANTICI-DISSUA-PUBLICITÉ ANTICI-DISSUA-PUB-NON ANTICI-DISSUA-VISITE	1,2

DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR - OCCUR

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Mode de déroulement de la VOR sur le terrain	Procédure habituelle Procédure exceptionnelle	OCCUR-DÉROUL-HABITU OCCUR-DÉROUL-EXCEPTI	1.2
Importance de la preuve		OCCUR-DÉROUL-IMPORT PREUVE	1

DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR – OCCUR (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Procédés de vérif utilisés	Benchmarking Analyse Croisement de données Entrevues Extraction de données Échantillonnage	OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-BENCHMARKING OCCUR-DÉROUL-PVERIF-ANALYSE OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-CROISEMENT DATA OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-ENTREVUE OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-EXTRACTION DONNÉES OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-ÉCHANTIL	1
Éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés	Lettre du rapport Commentaires des vfiés Contenu du rapport Prise d'actions correctives Éléments de contexte Interprétation des faits Portée de vérification Recommandations de vteur Moment pour tenir VOR Ton du rapport Pas de négociation	OCCUR-NÉGO-LETTRE OCCUR-NÉGO-COMMENTAI OCCUR-NÉGO-CONTENU OCCUR-NÉGO-CORRECT AV OCCUR-NÉGO-ÉLÉMENTS CO OCCUR-NÉGO-INTERP FAITS OCCUR-NÉGO-PORTÉE VÉRIF OCCUR-NÉGO-RECOMMAND OCCUR-NÉGO-TIMING VÉRIF OCCUR-NÉGO-TON RAPPORT OCCUR-NÉGO-NON	1,2
Style de leadership assumé par les vérificateurs	Directif Directif en dernier ressort Vendeur (convaincant) Participatif Délégant Arbitraire Professionnel Basé sur la preuve Gros bon sens	OCCUR-LEADERSHIP-DIR OCCUR-LEADERSHIP-DER OCCUR-LEADERSHIP-VEN OCCUR-LEADERSHIP-PAR OCCUR-LEADERSHIP-DÉL OCCUR-LEADERSHIP-ARB OCCUR-LEADERSHIP-PRO OCCUR-LEADERSHIP-BASÉ PREUVE OCCUR-LEADERSHIP-GRO	1,2
Changements perçus au regard de la crédibilité du vérificateur aux yeux des vérifiés	Gain de crédibilité Perte de crédibilité Pas de changement sensible	OCCUR-CRÉDIBILIT-GAIN OCCUR-CRÉDIBILIT-PERT OCCUR-CREDIBILIT-NUL	1,2

DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR – OCCUR (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Valeur ajoutée du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée	Agent de changement Améliorer qté info pour prise de décision Améliorer reddition de comptes par org vfiée Éclairage nouveau Opinion objective Aider les org vfiées à mieux se structurer et s'organiser Faire ressortir incohérences Réduire les coûts de fonct. Stimuler communication Support à direction de org. vfiée Difficile à établir Valeur d'exemplarité Attirer attention parlementaires et population Aucune pour vfiés	OCCUR-VAJOUTÉE-AGCH OCCUR-VAJOUTÉE-AMÉL QUAL INF PRISE DÉC OCCUR-VAJOUTÉE-AMÉL REDDI CTES ORG OCCUR-VAJOUTÉE-ÉCLAI OCCUR-VAJOUTÉE-OP OB OCCUR-VAJOUTÉE-PODC OCCUR-VAJOUTÉE-INCOH OCCUR-VAJOUTÉE-RÉDU OCCUR-VAJOUTÉE-STIMU OCCUR-VAJOUTÉE-SUPPORT DIRECTION OCCUR-VAJOUTÉE-DIFFIC IMPACT-APPORT-EXEMPL IMPACT-APPORT-ATTIRER OCCUR-VAJOUTÉE-AUCUNE POUR VFIÉS	1,2
Le vteur se sentait davantage comme OU pour le vfié, le vteur était davantage apparenté à :	Professeur Juge Juge-consultant Juge-journaliste Juge-policier enquêteur Policier Consultant Consultant-policier-détective Journaliste Journaliste-policier-avocat-consultant Médecin Collaborateur Comptable-contrôleur Conseiller Critique Facilitateur Surveillant-contrôleur	OCCUR-PROFESSEUR OCCUR-JUGE OCCUR-JUGE/CONS OCCUR-JUGE/JOURNALI OCCUR-JUGE/POLIC ENQ OCCUR-POLICIER OCCUR-CONSULTANT OCCUR-CONSULTANT-POLICIER-DÉTECTIVE OCCUR-JOURNALISTE OCCUR-JOURN-POLICIER-AVOCAT-CONSULT OCCUR-MÉDECIN OCCUR-COLLABORATEUR OCCUR-COMPTABLE-CTR OCCUR-CONSEILLER OCCUR-CRITIQUE OCCUR-FACILITATEUR OCCUR-SURVEIL-CTRL	1,2

DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR – OCCUR (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Le vteur percevait le vérifié comme OU le vfié se sentait davantage comme :	Étudiant Client Client captif Collaborateur Délinquant Jugé Témoin Patient Professeur Fournisseur d'info Gestionnaire sous examen Quelqu'un au service de Sujet sous enquête	OCCUR-ÉTUDIANT OCCUR-CLIENT OCCUR-CLIENT CAPTIF OCCUR-COLLABORATEUR OCCUR-DÉLINQUANT OCCUR-JUGÉ OCCUR-TÉMOIN OCCUR-PATIENT OCCUR-PROFESSEUR OCCUR-FOURNISSEUR INF OCCUR-GEST SOUS EXAM OCCUR-Q'QUN AU SERVI OCCUR-SUJET SOUS ENQ	1,2
Qualités requise pour les praticiens de VOR	Capacités analytiques Talents de communicateur Créativité, imagination Curiosité Donner crédit aux vfiés Capacité d'écoute Aptitudes pour l'écriture Fermeté, courtoisie Flair Franchise Indépendance-objectivité Innovation Jugement professionnel Perspective globale Respect des vfiés Rigueur professionnelle Scepticisme Ténacité	IMPACT-NV-ANALYTIQUE IMPACT-NV-COMMUNICA IMPACT-NV-CRÉATIVITÉ IMPACT-NV-CURIOSITÉ IMPACT-NV-DONNER CRÉ IMPACT-NV-ÉCOUTE IMPACT-NV-ÉCRITURE IMPACT-NV-COURTOISIE IMPACT-NV-FLAIR IMPACT-NV-FRANCHISE IMPACT-NV-INDÉP-OBJ IMPACT-NV-INNOVER IMPACT-NV-JUGEM PROF IMPACT-NV-PERSP GLOB IMPACT-NV-RESPECTVFIÉ IMPACT-NV-RIGUEUR IMPACT-NV-SCEPTICISME IMPACT-NV-TÉNACITÉ	1

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR - RAP

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Sources de motivation pour le vérificateur	Reconnaissance par le BVG ou org. externe	RAP-MOTIV-RECONNAISSAN	1,2
	Sentiment de contribuer à améliorer et bouger choses	RAP-MOTIV-AMÉLCHOSES	
	Satisfaction exprimée par les vérifiés	RAP-MOTIV-SATISVÉRIFIÉS	
	Publicité entourant le rapport	RAP-MOTIV-PUBLICITÉ	
	Ampleur des enjeux, des déficiences	RAP-MOTIV-AMPLEUR ENJE	
	Élargir connaissances	RAP-MOTIV-APPRENDRE	
	Confiance des citoyens	RAP-MOTIV-DÉFENSE CITOY	
	Innover	RAP-MOTIV-INNOVER	
	Objet du mandat	RAP-MOTIV-OBJET DU MAN	
	Professionnalisme	RAP-MOTIV-PROFESSIONNA	
	Qualité du rapport	RAP-MOTIV-QUALITÉ RAPPO	
	Recherche de la vérité	RAP-MOTIV-RECHERCHE VÉ	
	Relations interpersonnelles	RAP-MOTIV-RELAT INTER	
	Recommandations suivies par org. vfiée	RAP-MOTIV-SUITE RECOM	

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR – RAP (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Sources de frustration pour le vérificateur	Déplacements Empathie pour vfiés Éléments moins payants Image des vteurs Implication partielle Incompétence des vfiés Manque autonomie profes Multiples versions du rapport Difficile d'approfondir les domaines vfiés Tâches cléricales Constats retirés dans rapport Aucune	RAP-FRUSTRATION-DÉPL RAP-FRUSTRATION-EMPA RAP-FRUSTRATION-ÉLÉM NON PAYANTS RAP-FRUSTRATION-IMAG RAP-FRUSTRATION-IMPLI RAP-FRUSTRATION-INCO RAP-FRUSTRATION-MANQUE AUTONOMIE RAP-FRUSTRATION-MULTIPLES VER RAP RAP-FRUSTRATION-SUPERFICIE RAP-FRUSTRATION-TÂCHES CLÉRICALES RAP-FRUSTRATION-CONSTATS RETIRÉS RAP-FRUSTRATION-0	1,2
Attitude adoptée par les vteurs pour approcher les vfiés ou pour leur communiquer les constats	Confrontation Collaboration	RAP-CONFRONTATION RAP-COLLABORATION	1,2
Importance et pertinence des constats effectués par les vteurs	Mineurs ± importants et pertinents Importants	RAP-IMPORTANCE-MINEU RAP-IMPORTANCE-± RAP-IMPORTANCE-IMPOR	1,2
Importance accordée par le vérificateur à la formulation de recommandations	Aucune Plus ou moins Beaucoup	RAP-RECOM-0 RAP-RECOM-± RAP-RECOM-BEAUCOUP	1,2
Rôle du vérificateur de recommander des moyens	Oui Non	RAP-MOYEN-OUI RAP-MOYEN-NON	1
Indépendance ou crédibilité menacée par formulation de recommandations incluant les moyens de mise en œuvre	Oui Non	RAP-RECOM-INDÉP-OUI RAP-RECOM-INDÉP-NON RAP-RECOM-CRÉDIBI-OUI	1

SUIVI DU MANDAT DE VOR – SUIVI

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Intérêt manifesté à l'égard du suivi par le vteur	Peu Beaucoup	SUIVI-INTÉRÊT-PEU SUIVI-INTÉRÊT-BEAUCOU	1,2
Utilité du suivi des mandats de VOR	Coercition Crédibilité vérification Feedback positif aux vfiés Informer parlementaires Rétroaction aux vteurs	SUIVI-UTILITÉ-COERCITIO SUIVI-UTILITÉ-CRÉDIBILI SUIVI-UTILITÉ-FEEDBAC+ SUIVI-UTILITÉ-INFOR PAR SUIVI-UTILITÉ-RÉTROACT	1,2
Mise en application de la plupart des recommandations effectuées par vteurs	Oui Non En autant que possible	SUIVI-APPLICATION-OUI SUIVI-APPLICATION-NON SUIVI-APPLICATION-AUTANT QUE POSSIBLE	1,2
Raisons pour mettre ou ne pas mettre en application les recommandations	Contraintes adm. internes Délais + longs que prévus Difficilement applicables Appropriées, réalistes Pas priorité pour direction Ressources limitées	SUIVI-RAISONS-CONTR IN SUIVI-RAISONS-DÉLAIS SUIVI-RAISONS-DIFFICIL SUIVI-RAISONS-OK SUIVI-RAISONS-PAS PRIO SUIVI-RAISONS-RES LIMIT	1,2

IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR - IMPACT

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Approche adoptée par les vérificateurs telle que perçue par les vfiés :			2,3
Contrôle	Peu Beaucoup	IMPACT-APPR-CTRL-PEU IMPACT-APPR-CTRL-BEAU	
Amélioration	Peu Beaucoup	IMPACT-APPR-AMÉL-PEU IMPACT-APPR-AMÉL-BEA	
Perception de la VOR par les vteurs et les vfiés	Instrument d'amélioration Instrument de contrôle Les deux, mais plus amél Les deux, mais plus ctrl Les deux, indissociables Ni ctrl, ni amél	IMPACT-INST-AMÉL IMPACT-INST-CTRL IMPACT-INST-DEUX+AMÉ IMPACT-INST-DEUX+CTR IMPACT-INST-CTRL AMÉ= IMPACT-INST-NI CTR NI AMÉL	2,3

IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Évaluation de la performance globale des vteurs	Pauvre Bonne TBonne-Excellente	IMPACT-PERF GLOB PAUV IMPACT-PERF GLOB BON IMPACT-PERF GLOB-TBEX	2,3
Sources d'insatisfaction des vfiés à l'égard de VOR	Ajout travail régulier Aspects négatifs seulement Ne pas tenir compte des contraintes administratives Déformation par les médias Expertise, connaissance des vteurs jugées insuffisantes Évaluations erronées des enjeux, manque de perspective, etc. Manque de réalisme des vteurs Manque de nuance Manque d'objectivité Préjugés affichés par vteurs Recherche sensationnalisme Écart entre discours et actions des vteurs Faiblesse conceptuelle des vteurs Intransigeance des vteurs	IMPACT-INSATIS-AJOUT IMPACT-INSATIS-ASP NÉG IMPACT-INSATIS-CONTR-ADM IMPACT-INSATIS-DÉFOR-MÉDIAS IMPACT-INSATIS-EXPERT-CONNAIS DOM IMPACT-INSATIS-ÉVAL ERRONÉE IMPACT-INSATIS-MANQUE RÉALISME IMPACT-INSATIS-MANQUE NUANCE IMPACT-INSATIS-MAN OB IMPACT-INSATIS-PRÉJUG IMPACT-INSATIS-SENSAT AT-SENT-ÉCART DISCOUR AT-SENT-FAIBL CONCEPT AT-SENT-INTRANSIGEAN	2,3
Utilité du mandat de VOR pour les vfiés	Apprendre des erreurs Argument de poids auprès des intervenants Arme pour les opposants Faire avancer les choses Faire bouger les choses Changement org. travail Consolider position de org vfiée	IMPACT-APPORT-APPR-ER IMPACT-APPORT-ARGUMENT POIDS IMPACT-APPORT-ARM OP IMPACT-APPORT-AVANCE IMPACT-APPORT-BOUGER IMPACT-APPORT-CHANG ORG TRAV IMPACT-APPORT-CONSOL	2,3

IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Utilité du mandat de VOR pour les vfiés (suite…)	Fournir des données utiles aux vfiés Signature d'ententes, création de comités de travail Modification lois et règl. Alimenter mémoire org vfiée Occasion d'interpeller équipes et programmes Point de repère pour vfiés dans mise en œuvre de projets Faire pression sur autorités centrales Rappel des principes de bonne gestion Sécuriser la direction Stimuler la réflexion Information utile pour nouveaux programmes	IMPACT-APPORT-DONNÉE UTILES VFIÉS IMPACT-APPORT-ENTENT IMPACT-MODIF-LOI IMPACT-APPORT-MÉMOIRE ORG IMPACT-APPORT-OCCASION INTERPELLER IMPACT-APPORT-POINT REPÈRE IMPACT-APPORT-PRESSIO AUTORITÉS IMPACT-APPORT-RAPPEL PRINCIPES GEST IMPACT-APPORT-SÉCURISER DIRECTION IMPACT-APPORT-STIMUL IMPACT-APPORT-UTILE NOUVEAU PROG	2,3
Influence du mandat de VOR sur le vfié personnellement	Positive Aucune Augmenter motivation Déclin de motivation Défensive dans le futur avec vteurs	IMPACT-PERSON-+ IMPACT-PERSON-0 IMPACT-PERSON-AUGMO IMPACT-PERSON-DÉCLMO IMPACT-PERSON-RÉTISC	2,3
Influence du mandat de VOR sur les pratiques de management des vfiés	Documentation décision Évaluation de la performance Mieux organiser et structurer son travail Qualité de information pour prise de décision Meilleur contrôle	IMPACT-PRATI-DOCU DÉ IMPACT-PRATI-ÉVAL PERF ou IMPACT-PERSON-INDICATEURS PERF IMPACT-PRATI-ORG TRAV IMPACT-PRATI-QTÉ INFOR IMPACT-PRATI-SENSIB CTRL	2,3

IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Influence du mandat de VOR sur relations entre vfiés et environnement :			2,3
Supérieurs	Oui Non	IMPACT-CHANG-SUP-OUI IMPACT-CHANG-SUP-NON	
Subordonnés	Oui Non	IMPACT-CHANG-SUB-OUI IMPACT-CHANG-SUB-NON	
Collègues	Oui Non	IMPACT-CHANG-COL-OUI IMPACT-CHANG-COL-NON	
Influence du mandat de VOR sur équipe sous responsabilité du vfié	Aucune Augmentation motivation Déclin motivation	IMPACT-ÉQUIP-AUCUNE IMPACT-ÉQUIP-AUG MOT IMPACT-ÉQUIP-DÉCL MOT	2,3
Apport du mandat de VOR dans l'organisation vérifiée	Positif dans l'ensemble Négatif dans l'ensemble Plus ou moins important Minime En deçà des espérances Important	IMPACT-APPORT-+ ENSEMBL IMPACT-APPORT-NÉG ENSE IMPACT-APPORT- ± IMPORTA IMPACT-APPORT-MINIME IMPACT-APPORT-EN DEÇÀ IMPACT-APPORT-IMPORT	2,3
Effet global du mandat de VOR sur l'org. vfiée	Mineur Neutre Relativement important Important	IMPACT-EF GLOB-MINEUR IMPACT-EF GLOB-NEUTRE IMPACT-EF GLOB-RELA IM IMPACT-EF GLOB-IMPORT	2,3
Influence du mandat de VOR sur management de org. vfiée	Minime Considérable et positive Considérable et négative	IMPACT-INFMAN-MINIME IMPACT-INFMAN-CONSI+ IMPACT-INFMAN-CONSI-	2,3
État du management depuis mandat de VOR	Meilleur Pire Ni meilleur, ni pire	IMPACT-MAN-MEILLEUR IMPACT-MAN-PIRE IMPACT-MAN-NIL	2,3

IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite…)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Facteurs externes ayant influencé l'impact du mandat de VOR :			3
Volonté de autorités centrales	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-AUTO-REN IMPACT-FEXT-AUTO-NEU	
Départ de personnes clés dans org vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-CLÉ-+ IMPACT-FEXT-CLÉ-NEUT	
Fin du programme vfié	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-FIN-+ IMPACT-FEXT-FIN-NEUT	
Priorité de org. vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-PRIO-+ IMPACT-FEXT-PRIO-NEUT	
Réforme gouvernementale	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-RÉFO-+ IMPACT-FEXT-RÉFO-NEU	
Réorganisation majeure dans org. vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-RÉOR-+ IMPACT-FEXT-RÉOR-NEU	
Moment où a eu lieu la VOR	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-TIMING-+ IMPACT-FEXT-TIMING-NE	
Volonté de la base	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-VOL BA-+ IMPACT-FEXT-VOL BA-NE	
Volonté politique	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-VOL PO-+ IMPACT-FEXT-VOL PO-NE	

APPENDICE F

COMPILATION DES DONNÉES

Tableau F.1
Approche de VOR

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Approche adoptée par les vérificateurs dans ce mandat de VOR :						
- Agent de contrôle	**Rôle important**		**Rôle important**	**Rôle nettement prépondérant**	**Rôle nettement prépondérant**	
- Agent d'amélioration	**Rôle important**	**Rôle nettement prépondérant**	**Rôle important Légèrement prépondérant**	**Dimension absente**		**Rôle nettement prépondérant**
Approche adoptée dans ce mandat par rapport à d'autres mandats de VOR	Semblable	Différente à plusieurs égards	Semblable	Semblable	Semblable	Semblable
Approche adoptée jugée appropriée dans les circonstances	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus
Approche adoptée jugée appropriée en toutes circonstances	Non Majoritaire	Non Consensus	Non Majoritaire	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui et non

Tableau F.1 (suite...)
Approche de VOR

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Vision du vérificateur en ce qui concerne le rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics :						
- Favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle quasi-unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique
- Contribuer à améliorer la gestion des organisations vfiées	Rôle important	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Par ricochet Rôle de 2e priorité	Par ricochet Rôle de 2e priorité	Rôle prioritaire mais pas unique
- Bilan : positif et négatif		Souvent mentionné	Très souvent mentionné			
- Bilan : déficiences				Souvent mentionné	Très souvent mentionné	Souvent mentionné
- Enseignements		Souvent mentionné	Souvent mentionné			Souvent mentionné
Perception de la VOR comme étant un :						
- Instrument de contrôle	X		X			XX
- Les deux, mais plus de contrôle			X	XXX	X	
- Les deux également	X		X		XXX	
- Les deux, mais plus d'amélioration	XXX	XXX		X		XX
- Instrument d'amélioration			X	X		X

XXX : Un très grand nombre de répondants vérificateurs
XX : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.2
Facteurs pouvant influencer l'approche de VOR des vérificateurs face à l'organisation vérifiée

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Rôle de la VOR, selon la philosophie prônée par le BVG, telle que perçue par le vérificateur :						
- Favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics	Unique rôle	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Unique rôle	Unique rôle (sauf pour un répondant)	Rôle prioritaire mais pas unique
- Contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées		Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique		Rôle de seconde priorité (un informant seulement)	Rôle prioritaire mais pas unique
Philosophie du BVG en tant que facteur d'influence	Souvent considéré	Très souvent considéré	Souvent considéré	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Très souvent considéré
Degré d'adhésion à la philosophie du BVG	Fort	Très fort	Fort	Très fort	Fort	Fort
Client(s) des vérificateurs	**Parlement :** - client nettement prioritaire **Org vflée :** - pas véritablement un client ; *** - complice ou partenaire ; *** - client captif ; ** - client de seconde priorité *	**Parlement :** - client nettement prioritaire **Org vflée :** - client de seconde priorité ; *** - complice ; ** - client captif ; ** - pas véritablement un client **	**Parlement :** - client nettement prioritaire **Org vflée :** - client de seconde priorité ; *** - se situant sur un continuum ; *** - client captif ***	**Parlement :** - seul et unique client **Org vflée :** - pas véritablement un client ; *** - client captif *	**Parlement :** - client nettement prioritaire **Org vflée :** - pas véritablement un client ; *** - se situant sur un continuum ; *** - client captif *	**Parlement :** - client nettement prioritaire **Org vflée :** - pas véritablement un client ; *** - se situant sur un continuum ; *** - client de seconde priorité **
Sentiment d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée	Très souvent présent	Souvent présent	Souvent présent	Très souvent présent	Très souvent présent	Souvent présent
Souhait plus ou moins manifeste des parlementaires	Parfois considéré		Souvent considéré	Parfois considéré	Parfois considéré	Parfois considéré
Suite donnée aux recommandations de mandats précédents		Parfois considéré	Parfois considéré			
Sentiment d'empathie des vteurs à l'égard des vflés	Parfois présent	Souvent présent				Parfois présent
Impact des constats formulés			Parfois considéré	Souvent considéré		Parfois considéré

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.
***** : Mentions les plus récurrentes ** : Mentions venant en 2e position * : Mentions venant en 3e position**

Tableau F.3
Éléments de contexte

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Contexte, visibilité, sensibilité de l'organisation vérifiée	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Parfois considéré	Très souvent considéré	Parfois considéré
Culture, structure, nature des opérations de l'organisation vérifiée	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Parfois considéré	Parfois considéré	Souvent considéré	Parfois considéré
Niveau d'engagement des vérifiés	Parfois considéré	Souvent considéré				Parfois considéré
Importance monétaire de l'objet vérifié	Parfois considéré		Parfois considéré	Très souvent considéré	Souvent considéré	Parfois considéré
Contexte de l'administration publique		Très souvent considéré	Parfois considéré		Parfois considéré	Souvent considéré

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.4
Déroulement du processus d'influence sociale
Anticipation du mandat de VOR

	VÉRIFICATEURS					
	MANDAT 1	**MANDAT 2**	**MANDAT 3**	**MANDAT 4**	**MANDAT 5**	**MANDAT 6**
Défi représenté par ce mandat de VOR pour les vérificateurs	Important en général	Important en général Parfois moyen	Important en général Parfois moyen	Important en général	Peu, moyen et important (pas de consensus)	Important en général
Recours à des conseillers externes lors du mandat de VOR	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mode de préparation des vérificateurs pour le mandat de VOR	Entrevues Lectures			Entrevues Lectures		Entrevues Lectures
Sources d'information utilisées par les vérificateurs pour identifier le mandat de VOR	Membres de l'org. vfiée Médias Expériences passées Intervenants externes	Médias Gros bon sens	Autres org. semblables Expériences passées	Études internes faites par l'org. vfiée Membres de l'org. vfiée Médias	Études internes faites par l'org. vfiée Médias Gros bon sens Expériences passées Intervenants externes Membres de l'org. vfiée Plaintes ou délations	

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.4 (suite...)
Déroulement du processus d'influence sociale
Anticipation du mandat de VOR

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Première expérience de l'occurrence d'un mandat de VOR pour les vérifiés	s/o	Oui, de façon générale	s/o	Non, de façon générale	s/o	Non, de façon générale	s/o	Partagé	s/o	Non, de façon générale	s/o	Partagé
Réaction des vérifiés à l'annonce de la tenue du mandat de VOR	s/o	Souvent positive Parfois indifférence	s/o	Parfois positive	s/o	Parfois négative Parfois indifférence	s/o	Souvent anxiété Souvent positive	s/o	Parfois anxiété Parfois indifférence	s/o	Souvent indifférence Parfois anxiété
Effet de prévention exercé par la VOR sur vfiés :												
- Publicité entourant la publication des rapports	Parfois mentionné	Parfois négative Parfois positive	Souvent mentionné	Parfois négative Parfois positive	Souvent mentionné	Parfois négative Parfois positive	Très souvent mentionné	Toujours négative	Très souvent mentionné	Parfois positive Très souvent négative	Très souvent mentionné	Parfois positive Très souvent négative
- Visite éventuelle des vérificateurs	Parfois mentionné	Souvent mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné	Souvent mentionné
- Audition en commission parlementaire	Parfois mentionné			Parfois mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Souvent mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné		Très souvent mentionné	Parfois mentionné

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.5
Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR - Aspects techniques de la VOR

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Mode de Déroulement de la VOR sur le terrain	Habituel	Habituel	Habituel	Habituel	Habituel	Habituel
Procédés de vérification utilisés	Analyses Entrevues	Analyses Entrevues	Extraction de données Analyses Entrevues	Extraction de données Analyses Entrevues	Échantillon-nage	Entrevues
Importance de l'informa-tion probante en VOR		Présente	Très présente	Présente	Très présente	Présente

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.6
Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR - Éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
- Lettre du rapport	XX	YY	XX	YY	XX	YY	XXX	Y	XXX	Y	XX	YY
- Éléments de contexte	XX	YY	XX			YY	X				X	
- Interprétation des faits		YYY	X	YY	X		XXX	Y				YY
- Ton du rapport				Y		Y	X	YY	XX		XX	Y
- Portée de la vérification			X	Y	X						XX	Y
- Moment où a lieu VOR				Y							X	Y
- Recommandations									X			
- Corrections apportées par les entités avant publication du rapport							X		X			
- Contenu du rapport			X	YY		Y			X		XX	
- Commentaire des vérifiés									X			
- Accès à l'information probante					X							
- Pas de négociation du tout	X	Y		YY						Y	X	YY
- Pas de négociation, plutôt des discussions			XX		XX			YY			X	

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.7
Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR - Caractéristiques des vérificateurs

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Style de leadership des vérificateurs	- Participatif	XXX	YYY	XXX	YY	XXX		XX	YY		Y	XX	
	- Directif		Y	XX	YY				YY				Y
	- Directif en dernier ressort seulement			X				X					
	- Vendeur	X		XX		X	Y	XX		XXX			
	- Basé sur la preuve			X		XX		XX					Y
	- Délégant					X							
	- Professionnel		Y										YY
	- Arbitraire						Y						
		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Qualités requises pour praticiens de VOR	- Communication	XX	Y	XX				XX	Y	XXX	Y		Y
	- Écoute	X	YY	X				X	Y	X	Y	XX	Y
	- Fermeté et courtoisie	X	YY	XX	Y		Y	X	Y	X			
	- Respect des vfiés		YY		Y					XX	Y	X	YY
	- Franchise	X	Y	XX	Y			X	Y	XXX			
	- Esprit analytique	X						XXX					
	- Perspective		Y		Y		Y		YY				
	- Indépendance				Y					X			Y
	- Curiosité, créativité							XX		X			
	- Talent d'écriture							X		X			
	- Scepticisme	X										X	
	- Flair, innovation									XX			

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.8
Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR - Valeur ajoutée du mandat de VOR

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
- Éclairage nouveau d'une situation	XXX	YY	XX		XX	YY	X	Y	X	Y	X	
- Stimuler changement dans l'org. vfiée	XXX	YYY	XX	YY	XX	YYY	X	YY	XX	YYY	XX	Y
- Évaluation objective des opérations		YYY		YYY		YYY		YY	X	Y	X	Y
- Stimuler la communication entre les intervenants	XX	Y	XXX									
- Supporter la direction dans la mise en œuvre de certains projets			XXX	YY	X		X					
- Faire ressortir les incohérences dans le système	X				XX		X		X			
- Attirer l'attention des parlementaires et de la population	XXX	YY		Y	X	Y	XXX	Y			XX	YYY
- Valeur d'exemplarité pour autres programmes de org. vfiée						YY	XXX	Y				Y
- Contribuer à réduire les coûts de fonctionnement de l'org. vfiée	X										X	
- Contribuer à améliorer la qualité de l'information pour prise de décision					X							
- Contribuer à améliorer la reddition de comptes par l'org. vfiée		Y		Y	X							
- Aider l'org. vfiée à mieux se structurer et s'organiser	X	Y										
- Aucune ou très minime	X			YY		Y		Y				Y

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.9
Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR - Image des vérificateurs et des vérifiés

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
Vérificateurs	***Les vteurs ou les vfiés apparentaient les vteurs à :***	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
	Consultant	XX		X	YY	XX				XX		X	Y
	Consult/policier/détective		Y								Y		
	Juge	X	Y	X	Y			X	YYY			X	YY
	Juge/consultant		Y	X			Y					X	
	Juge/policier				Y		Y	X					Y
	Juge/consultant/prof					X							
	Policier						Y	X	Y	X		XX	
	Facilitateur			X									
	Conseiller			X							Y		
	Journaliste			X				X				XX	Y
	Médecin	X									Y		YY
	Surveillant pour le compte des Parlementaires							X		XX			Y
	Comptable-contrôleur										Y		
	Professeur			X									
		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
Vérifiés	***Les vteurs ou les vfiés apparentaient les vfiés à :***	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
	Client	XX	Y	XX	YY	XX					YY	XX	
	Client captif								Y				
	Gestionnaire sous examen		YY		Y		YY	XXX	YY	XXX	YY	X	Y
	Jugé	X							Y				YY
	Fournisseur d'information		Y						YY				YY
	Patient	X		X							Y		
	Collaborateur		Y		Y								Y
	Étudiant		Y	X									
	Professeur		Y										
	Au service de...		Y										
	Impuissants à régler problèmes			X		X							
	Témoin				Y								

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.10
Déroulement du processus d'influence sociale
Déroulement du mandat de VOR
Sources de satisfaction et de frustration pour les vérificateurs

		MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Sources de satisfaction	Sentiment de faire bouger les choses, de les améliorer, d'être un agent de changement	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XX
	Publicité entourant la publication du rapport du BVG	XXX	XX		XX	XX	
	Ampleur des enjeux vérifiés	XX	XX		XX	XX	X
	Occasion d'élargir ses connaissances	XX	X	XX	XX		
	Sentiment de défendre les intérêts des citoyens et d'avoir leur confiance		XX	X		X	X
	Satisfaction exprimée par les vérifiés, entretenir de bonnes relations avec eux	XX	X		X	XX	
	Motivations d'ordre professionnel		XXX	XX	XX	XX	
		MANDAT 1	**MANDAT 2**	**MANDAT 3**	**MANDAT 4**	**MANDAT 5**	**MANDAT 6**
Sources de frustration	Empathie pour les vérifiés, contexte difficile tel que période de décroissance, de coupures, etc.	X		X			X
	Image projetée par la fonction de vérificateur auprès des vfiés				X	X	
	Objet vérifié, incompétence de certains vérifiés, tendance à se défiler		X			X	
	Les vfiés qui ne donnent pas suite aux recommandations		X				
	Considérations relatives au travail du vteur : rédaction de multiples versions du rapport, modifications apportées au rapport, tâches cléricales, manque d'autonomie professionnelle				XXX	XX	XX
	Difficulté d'approfondir les domaines vérifiés, faute de temps ou de collaboration des vfiés	X		XX		XX	X
	Nombreux déplacements des vteurs	X					
	Éléments moins payants en vérification	X				X	
	Implication partielle seulement dans le mandat de VOR		X				
	Pas de frustration comme telle	X	X				

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.11
Déroulement du processus d'influence sociale
Constats et Recommandations

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Importance et pertinence des constats formulés par les vteurs :												
- Importants	s/o	YYY	s/o	YY	s/o	YY	s/o	YYY	s/o	YYY	s/o	YY
- ± importants ou mineurs	s/o		s/o		s/o		s/o	YY	s/o		s/o	
Importance accordée à la formulation de recommandations :												
- Beaucoup	XXX		XX		X				XXX		XX	
- Plus ou moins							XX					
- Pas du tout					X		XX					
Rôle du vérificateur de recommander les moyens :												
- Non	XXX	YY	XX	Y	XX	YY	XXX	YYY	XXX	YY	XXX	
- Oui		Y				Y						
Attitude adoptée par les vteurs auprès des vfiés :												
- Collaboration	XX	YYY	XX	YYY	XXX	YY	XX	YY	XXX	YYY	XX	YYY
- Confrontation				YY		Y		Y				

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.12
Déroulement du processus d'influence sociale
Suivi

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
	VTEURS	**VTEURS**	**VTEURS**	**VTEURS**	**VTEURS**	**VTEURS**
Intérêt manifesté par les vérificateurs à l'égard du suivi : beaucoup	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XX
Utilité du suivi :						
- Donner une rétroaction positive aux vfiés	X		X		X	XX
- Prendre des mesures coercitives à l'égard des org. récalcitrantes		X	X	XX	XXX	XX
- Ajouter de la crédibilité à l'opération de VOR	XX		X	X	XX	X
- Informer les parlementaires	XX	X		XXX	X	XX
- Rétroaction aux vteurs de leur travail de vérification	XX		X	X	XX	XX
	VFIÉS	**VFIÉS**	**VFIÉS**	**VFIÉS**	**VFIÉS**	**VFIÉS**
Mise en application des recommandations :						
- Autant que possible	YYY	Y	Y	Y	YYY	Y
- Oui	YY	YY		YY	YYY	
- Non	Y					
Raisons pour avoir ou non donné suite aux recommandations :						
- Appropriées, réalistes et faisables	YY	Y	Y	YY	YYY	
- Délais de mise en application plus longs qu'anticipé	YY	YY				
- Contraintes administratives internes, contraintes de ressources	YY		Y		YYY	
- Théoriquement valables mais difficilement applicables	Y		YY			
- Pas une priorité pour la direction		Y	Y			

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.13
Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Caractéristiques de la source d'influence - Statut de la source d'influence

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Autorité associée au rôle du vteur :												
- Peu	X				XX						X	
- Assez				YY		YY						
- Considérable	XXX	YYY	XXX	YYY	XX	Y	XXX	YYY	XXX	YYY	XXX	YYY
Facteurs conférant autorité aux vteurs :												
- Étude du rapport du BVG devant les commissions parlementaires	XX		XXX	Y	XX		X		XX	YY	XX	
- Expertise et compétence du BVG	X		XX	Y	X		X		X	Y	X	
- Crédibilité du BVG auprès des Parlementaires et de la population	XX	YY		YY	XX		XX			YYY	X	YY
- Pouvoirs légaux du BVG	XX	YY	XXX	Y	XXX		XXX	Y	XX	YY	XX	Y
- Indépendance du BVG	XXX	Y	XXX	YYY	XXX		XXX		XXX	Y	XXX	Y
- Réputation et visibilité du BVG	XXX	YY	XXX	YY	XXX	YY	XXX	Y	XX	Y	XXX	Y

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.14

Considérations générales relatives au processus d'influence sociale

Caractéristiques de la source d'influence - Prestige de la source d'influence

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Présence d'un rapport de force entre vteurs et vflés :												
- Aucun	XX	YYY	X	YY	XX	Y		YY	X	YYY	XX	Y
- Vteur toujours en position de force			X	YY		YY	XX	Y	XXX		XX	YY
- Vteur quelquefois en position de force			XX		X	Y	X					
- Vfié quelquefois en position de force	XX	Y	XXX			Y						
Fondements de la crédibilité des vteurs face aux vflés :												
- Connaissance du domaine vérifié	XXX	YYY	XX	YY	XX	Y	XX	YY	XXX	YY	XX	YYY
- Expertise professionnelle des vteurs, rigueur, qualité du travail	XXX	YYY	XXX	YY	XX		X	YY	XXX	YYY	X	YY
- Impact des constats		Y				Y		YY	X	Y		Y
- Institution du BVG			XX	Y	XX		X		X			
- Ouverture d'esprit des vteurs		YYY		YY		YY		YY		YY		YY
Changements au regard de la crédibilité des vteurs face aux vflés :												
- Gain	XX	YY	XXX	Y		Y		YY	X	Y	X	Y
- Perte							XXX	Y				Y
- Nul	X	YY	X	Y	XX	Y			X		X	Y

X : Vérificateur Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.15

Considérations générales relatives au processus d'influence sociale

Caractéristiques de la source d'influence - Degré d'attraction et d'estime pour la source d'influence

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Degré d'attraction pour la source d'influence	**Sentiments éprouvés par les vfiés à l'égard de la fonction de vteur :**												
	- Confiance, respect	XXX	YYY	XXX	Y	XX	Y	XXX	YY	XX	Y	XX	Y
	- Crainte, méfiance	XXX	YY	XX	YY	XXX	YY	XXX	Y	XXX	YY	XX	YY
	- Mal nécessaire	X	YY		YY	X	YYY	X	YYY	X	YYY	X	YY
	- Injustice		Y		YY	X	Y		Y		Y		YY
	- Cynisme, mépris	X		X		X	YY	X	Y	X		XX	Y
	- Impuissance	X	Y	XX	Y	X						X	
	- Carte de la transparence		YYY		Y				YYY		YYY		YY
Degré d'estime pour la source d'influence	**Expertise en management pour les praticiens de VOR :**												
	- Nécessaire								Y			X	
	- Utile mais pas nécessaire	X	Y					X	Y	X	Y		
	- Très utile	X	Y	XX		XXX			Y			X	
	Expertise ou connaissance du domaine vérifié:												
	- Nécessaire		Y		YY		YY	X			Y	X	Y
	- Très utile	X	Y	X									Y
	Expertise en vérification:												
	- Nécessaire							X		X		X	
	- Utile mais pas nécessaire	X		X									
	- Très utile									X			
	Aucune expertise en particulier nécessaire, jugement et gros bon sens	X		X		X		X					

X : Vérificateur Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.16
Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Rôle joué par les vérificateurs dans ce mandat de VOR

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Contrôle	- Faire ressortir les déficiences dans la gestion des org. vfiées	X	YY		YY		YYY	XXX	YYY	XXX	YY		YY
	- Évaluateur de la gestion des org. vfiées	X	YY				YYY						
	- Comparer entre les faits et les dires des org. vfiées		YYY	X	YY	X					YY	XX	Y
	- Informer les parlementaires	X		X		X		XX					Y
	- Vteur pas là pour aider l'org. vfiée				Y		YYY		YYY		Y		
	- Contrôle de la qualité, gardien de la gestion, conscience de l'organisation		Y										Y
	- Exercice d'efficience		Y						YYY				YY
	- Informer la haute direction de l'organisation vfiée												YY
Amélioration	- Faire un bilan de l'état de la situation		YYY	XX	YY								YY
	- Tirer des enseignements pour l'adm. publique en général			XX	YYY				Y				Y
	- Aider l'org. vfiée dans l'atteinte de résultats	X	Y	X	YY		Y				YY	XX	YY

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.17
Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Caractéristiques de la cible d'influence

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Base motivationnelle													
	Conformité	XXX	Y	XX	YY	XXX	YYY	XX	Y	X	Y		Y
	Internalisation	XXX	YYY	XX	YYY	XX	YY	XX	YYY	XXX	YYY	XX	YYY
Base cognitive													
	Vfiés difficilement influençables	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	YY	s/o	Y	s/o	YY
	Engagement élevé des vfiés	s/o	YYY	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o		s/o	YY
	Tolérance à la critique :												
	- Modéré ou faible	s/o		s/o		s/o	Y	s/o	Y	s/o		s/o	Y
	- Élevé	s/o		s/o	Y	s/o		s/o	Y	s/o	YY	s/o	
	Critique :												
	- Constructive	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	YY
	- Non constructive	s/o	Y	s/o	Y	s/o		s/o	Y	s/o		s/o	
	Objet d'évaluation :												
	- Organisation	s/o	YY	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY		YY
	- Personnes	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	Y	s/o			Y
	- Pratiques de gestion	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	Y	s/o			
Forces de résistance	**Coopération des vfiés :**												
	- Pauvre ou ± bonne			X	Y	XXX	Y						
	- Bonne			XX	Y	XXX	Y			XX		XX	
	- Très bonne	XXX	YYY	XXX	YY	X	YYY	XXX	YYY	XX	YYY	XX	YYY
Légitimité	**Questionnement :**												
	- Jamais	X	YY	X	YY	XXX	YYY	XX	YY	X	Y	XX	YY
	- Quelquefois		Y		Y								Y

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.18
Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Modes d'influence et types de message

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
Modes d'influence utilisés par le vteur :												
Dissuasion	XX		XX	YY	XX	Y	XX	Y	XXX		X	Y
Persuasion	XX	YYY	XXX	YY	XXX	YY	X	YYY	XX	YY	XXX	YYY
Types de message utilisés par le vteur :												
Avertissement	X	Y		YY	XX	Y	XX	Y	XXX		X	
Conseil	XX	YYY	XXX	YY	XXX	YY	X	YYY	XXX	YY	XXX	YY

X : Vérificateur Y : Vérifié
XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants
XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.19
Considérations générales relatives au processus d'influence sociale
Conditions intermédiaires facilitant ou contraignant le processus d'influence sociale

		VÉRIFIÉS					
		MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
Renforcer	Volonté de la base	YYY		Y	Y	Y	YY
	Volonté politique	YY					
	Volonté des autorités centrales	YY	Y		Y		
	Moment où a eu lieu la VOR	YY	Y				
Neutraliser	Volonté de la base		Y				
	Volonté des autorités centrales			Y			
	Moment où a eu lieu la VOR		Y	YY	YY		YY
	Réorganisation majeure dans l'org. vfiée, départ de personnes clés	YY	YYY	YYY	Y		
	Réforme entreprise à l'échelle gouvernementale		YY				
	Échelle de priorité de la direction de l'org. vfiée	Y	Y				

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés
YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.20
Impact du mandat de VOR
Considérations générales

	MANDATS					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Perception de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs :						
- Vérificateur : agent de contrôle	YYY	YY	YYY	YYY	YYY	YYY
- Vérificateur : agent de changement et d'amélioration	YY	YYY	Y		YYY	YYY
Perception de la VOR comme étant :						
- Instrument de contrôle	Y	Y	Y	Y		
- Les deux, mais plus de contrôle		Y		Y		
- Les deux également	Y	Y		Y		
- Les deux, mais plus d'amélioration	YY	YY	Y	Y	YYY	
- Instrument d'amélioration	YY		YY			YYY
Évaluation de la performance globale des vteurs :						
- Faible ou moyenne		Y			Y	Y
- Bonne	YY	YY		YYY		YY
- Très bonne ou excellente	YYY	YY	YY		YY	Y

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés
YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.21
Impact du mandat de VOR
Sources d'insatisfaction des vérifiés à l'égard de la VOR

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
- Ajout au fardeau de travail régulier des vfiés		YY	Y	Y		YYY
- Mention des aspects négatifs seulement avec peu ou pas de place pour les aspects positifs	YY	Y	YY	YY	YY	YY
- Évaluation erronée des véritables enjeux, manque de perspective, focalisation sur mauvais secteur, conclusions erronées	Y	YYY	YYY	YY	Y	Y
- Manque de réalisme des vteurs dans leurs recommandations			YYY	Y		Y
- Manque de nuance et de sensibilité au contexte, intransigeance des vteurs	Y	YYY	YY	YYY	Y	YYY
- Manque d'objectivité de la part des vteurs		YY	YY			
- Recherche du sensationnalisme par les vteurs			YYY	YYY	Y	
- Déformation par la presse des messages contenus dans les rapports	Y	Y	Y	Y	Y	Y
- Compréhension du domaine vfié et expertise jugées insuffisantes	Y	YY	YY	Y		YY
- Écart entre discours et actions des vteurs, faiblesse conceptuelle		Y				

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés
YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.22
Impact du mandat de VOR
Influence sur le vérifié et sur son environnement

		MANDATS					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
	Influence du mandat de VOR sur le vérifié personnellement :						
	- Influence positive		Y	Y	Y		Y
	- Aucune influence sur le vfié personnellement	Y	Y	Y	YY	Y	YY
	- Déclin temporaire de la motivation		Y				
	- Tendance à être sur la défensive avec les vteurs dans le futur				Y		
	Influence du mandat de VOR sur les pratiques de management des vfiés :						
Planifier Organiser Diriger	- Nécessité de mieux organiser et structurer son travail et de mieux définir les priorités	YY		Y			YY
	- Nécessité de se baser sur une information de qualité pour la prise de décision	YY					
Contrôler	- Nécessité d'exercer un meilleur contrôle à la fois financier et sur les opérations, de respecter les règles édictées par les autorités centrales	YY			Y	YYY	Y
	- Nécessité de mieux documenter les décisions		Y		YYY	Y	Y
	- Nécessité de développer des indicateurs de performance	Y					
	Influence du mandat de VOR sur les relations entre les vfiés et :						
	- Supérieurs						
	Aucune	YY	YY		YYY	YY	YY
	Accroître crédibilité du vfié auprès de ses supérieurs	Y	Y	Y			
	- Subordonnés						
	Aucune	YY	YY		YYY	YY	YY
	Influence du mandat de VOR sur l'équipe sous la responsabilité du vfié:						
	Augmentation de motivation	Y		Y		Y	
	Déclin de motivation	Y	Y				
	Aucune				Y		

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés
YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.23
Impact du mandat de VOR
Utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée

		MANDATS					
		1	2	3	4	5	6
Instrument de négociation	- Rapport constitue argument de poids et base de discussion valable entre les différents intervenants	YYY	Y	Y	YY	YYY	YY
	- Faire pression auprès des autorités centrales ou d'autres intervenants impliqués	YY	Y	Y	YY	Y	YY
	- Occasion pour les vfiés d'interpeller équipes et programmes	Y	Y			Y	Y
	- Rapport peut servir d'arme pour les opposants ou groupes d'intérêts	Y	YY				
Instrument de changement	- Faire bouger les choses, débloquer des situations, passer de la discussion à l'action, accélérer et mettre en priorité certains projets	YYY	YY	YYY	YY	YYY	Y
	- Modification de lois ou règlements, réalignement de politiques, signature d'ententes ou protocoles, création de comités interministériels, suite au mandat de VOR	YY				YY	Y
Instrument de référence	- Stimuler la réflexion des vfiés, occasion pour vfiés de prendre du recul face à leurs opérations	YYY	YY	Y		YYY	Y
	- Consolider positions prises, constats effectués, actions prises par vfiés	YY	YY		YYY	Y	
	- Rappel pour les vfiés des principes d'une bonne gestion		Y			YYY	Y
	- Apprendre de ses erreurs		Y		Y		YY
	- Sécuriser les autorités ou les gestionnaires quant à la fiabilité des systèmes en place					YYY	
	- Fournir point de repère ou données utiles aux vfiés dans mise en œuvre de certains projets	YY	Y				
	- Enrichir la mémoire organisationnelle des org. vfiées		Y			Y	Y

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés
YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

Tableau F.24
Impact du mandat de VOR
Effet global sur l'organisation vérifiée

	MANDATS					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée :						
- Important	YY	Y			Y	YY
- Mineur	Y	YY	Y	YYY	Y	YY
- Neutre		Y	Y		Y	Y
- Positif dans l'ensemble	Y			Y	YY	Y
- Négatif dans l'ensemble						Y
- En deçà des espérances du vfié		Y				YY
État du management depuis le mandat de VOR :						
- Meilleur	Y			Y	Y	
- Ni meilleur, ni pire	Y	Y		Y	Y	Y

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés
YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)
Note : Les cases vides indiquent qu'aucune donnée n'a été recueillie.

RÉFÉRENCES

Albert-Szafranski, Sandrine. 1997. «Le National Audit Office : Douze ans d'existence». *Revue Française de Finances Publiques*, vol. 57, p. 143-164.

Allard, J.-C. 1981. «Comprehensive Auditing in Crown Corporations : A Stronger Handle on the Public Purse». *CA Magazine*, (février), p. 38-43.

Arrington, C. Edward, et Jere R. Francis. 1989. «Letting the Chat Out of the Bag : Deconstruction, Privilege and Accounting Research». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 14, nos 1/2, p. 1-28.

Atias, Christian. 1985. *Épistémologie juridique*. Paris : Presses universitaires de France.

Auditing Concepts Committee. 1972. «Report of the Committee on Basic Auditing Concepts». *The Accounting Review*, supplément, vol. 47, p. 15-74.

Baker, C. Richard. 1977. «Discussant's Response to "Developments in 'Comprehensive Auditing' and Suggestions for Research"». In *Symposium on Auditing Research*, Audit Group at the University of Illinois at Urbana-Champaign, p. 221-225. Department of Accountancy, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Balfour, Danny L., et William Mesaros. 1994. «Connecting the Local Narratives : Public Administration as a Hermeneutic Science». *Public Administration Review*, vol. 54, no 6 (novembre/décembre), p. 559-564.

Banks, Brian. 1994. «On Guard for Thee». *CA Magazine*, vol. 127, no 1 (janvier/février), p. 24-30.

Barefield, Russell M. 1975. *The Impact of Audit Frequency on the Quality of Internal Control*, Studies in Accounting Research # 11. Sarasota (Floride): American Accounting Association, 86 p.

Barnard, Chester I. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge (Mass.) : Harvard University Press.

Barrett, Pat. 1996. «Some Thoughts about the Roles, Responsibilities and Future Scope of Auditors-General». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 55, no 4 (décembre), p. 137-146.

Barzelay, Michael. 1996. «Audit des performances et nouvelle gestion publique : Évolution du rôle et de la stratégie des organismes centraux d'audit». In *Audit des performances et modernisation de l'administration,* OCDE, p. 15-62. Paris : OCDE.

Batra, Gurdeep Singh, et Narinder Kaur. 1993. «Emerging Dimensions of Audit Accountability : A Case Study of Public Enterprise Management and Efficiency Audit in India». *Managerial Auditing Journal,* vol. 8, no 6, p. 30-40.

Bellehumeur, Robert. 1993. «The Audit Paradigm : Turning a Frog into a Prince - The Manager's Corner». *Optimum*, vol. 24, no 3 (décembre), p. 89-98.

Boisclair, Jean-Pierre. 1994. «Effectiveness : Communicating and Controlling Information on Effectiveness in the Public Sector». In *The Quest for More Effective Government : Collected Papers from the Conference Trends and Developments in Public Administration in the Western World - The Search for Greater Effectiveness, Barcelona, 10-12th February 1993*, p. 25-52. Barcelone : Sindicatura de Comptes de Catalunya.

Boland, Brian. 1987. «Performance Auditing Techniques and Reporting». *Australian Accountant*, (mai), p. 57-60.

Boland, Richard J. Jr. 1989. «Beyond the Objectivist and the Subjectivist: Learning to Read Accounting as Text». *Accounting, Organizations and Society,* vol. 14, no 5/6, p. 591-604.

Bowerman, Mary. 1996. «The Rise and Fall of Value for Money Auditing». In *Accounting and Performance Measurement : Issues in the Private and Public Sectors*, Irvine Lapsley et Falconer Mitchell (éd.), p. 193-212. Londres : Paul Chapman Publishing.

Boyle, Richard. 1989. *Managing Public Sector Performance : A Comparative Study of Performance Monitoring Systems in the Public and Private Sectors.* Dublin : Institute of Public Administration, 165 p.

Bradshaw, William A. 1996. «Enquiring into Enquiry». *CA Magazine*, vol. 129, no 7 (septembre), p. 42-43.

Breton, Guy. 1996. «Le contrôle de gestion par la vérification d'optimisation des ressources». *Revue Gestion*, vol. 21, no 3 (septembre), p. 25-28.

Bricker, Robert. 1993. «Toward Understanding Academic Research». *The CPA Journal*, (février), p. 52-54.

Bromiley, Philip, et Larry L. Cummings. 1995. «Transaction Costs in Organizations with Trust». In *Research on Negotiation in Organizations*, Robert J. Bies, Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard (éd.), p. 219-247. Hampton Hill (England): Jai Press.

Brooks, Richard C., et David B. Pariser. 1995. «Audit Recommendation Follow-Up Systems : A Survey of the States». *Public Budgeting & Finance*, vol. 15, no 1 (printemps), p. 72-83.

Burrell, Gibson, et Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*. Londres: Heinemann, 432 p.

Butt, Henry A., et D. Robert Palmer. 1985. *Value for Money in the Public Sector : The Decision Maker's Guide*. Oxford (U.K.) : Basil Blackwell, 187 p.

Carson, Paula Phillips, et Kerry D. Carson. 1993. «Deming Versus Traditional Management Theorists on Goal Setting: Can Both Be Right ?». *Business Horizons*, vol. 36, no 5 (septembre), p. 79-86.

Cawley, Margaret Ellen. 1993. «Legislative Oversight, Performance Auditing, and Policy Accountability : A Case Study of Six Audits of the Arizona Department of Corrections». Thèse de D.P.A. (résumé), Arizona State University, 141 p.

Charih, Mohamed, et Lucie Rouillard. 1997. «The New Public Management». In *Nouveau management public et administration publique au Canada*, sous la dir. de Mohamed Charih et Arthur Daniels, p. 27-45. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.

Chelimsky, Eleanor. 1985. «Comparing and Contrasting Auditing and Evaluation : Some Notes on Their Relationship». *Evaluation Review*, vol. 9, no 4 (août), p. 483-503.

Chua, Wai Fong. 1986a. «Radical Developments in Accounting Thought». *The Accounting Review*, vol. 61, no 4 (octobre), p. 601-632.

Chua, Wai Fong. 1986b. «Theoretical Constructions of and by the Real». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, no 6, p. 583-598.

Churchill, Neil C., William W. Cooper et Trevor Sainsbury. 1964. «Laboratory and Field Studies of the Behavioral Effects of Audits». In *Management Controls: New Directions in Basic Research,* Charles P. Bonini, Robert K. Jaedicke, Harvey M. Wagner (éd.), p. 253-267. New York: Garland Publishing.

Churchill, Neil C., et William W. Cooper. 1965. «A Field Study of Internal Auditing». *The Accounting Review,* (octobre), p. 767-781.

Churchill, Neil C. 1967. «Audit Recommendations and Management Auditing: A Case Study and Some Remarks». In *Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1966*, p. 128-159. Baltimore: Institute of Professional Accounting, Graduate School of Business, University of Chicago.

Churchill, Neil C., et Louis N. Teitelbaum. 1967. «Auditing and Managerial Control: A Hypothesis». In *Organizational Decision Making*, Marcus Alexis et Charles Z. Wilson, p. 417-426. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall.

Churchill, Neil C., William W. Cooper, V. Govindarajan, J.D. Pond et J.G. San Miguel. 1977. «Developments in 'Comprehensive Auditing' and Suggestions for Research». In *Symposium on Auditing Research*, Audit Group at the University of Illinois at Urbana-Champaign, p. 197-220. Urbana-Champaign (Ill.) : Department of Accountancy, University of Illinois.

Comité indépendant de révision des fonctions du Vérificateur général du Canada (Comité Wilson). 1975. *Rapport du Comité indépendant de révision sur les fonctions du Vérificateur général du Canada*. Ottawa : Information Canada, 172 p.

Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur. 1978. «Le rapport du Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur - Le rapport Adams». *CA Magazine*, (avril), p. 35-73.

Commonwealth Secretariat. 1994. *Current Good Practices and New Developments in Public Service Management : A Profile of the Public Service of Canada.* Londres : Commonwealth Secretariat Publications, 169 p.

Cutt, James. 1988. *Comprehensive Auditing in Canada : Theory and Practice.* New York : Praeger, 281 p.

Czasche-Meseke, Hedda. 1995. «The Influence of the German Federal Court of Audit (FCA) on Policy Decisions». *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, no 9, p. 5-12.

Deming, W. Edwards. 1986. *Out of the Crisis.* Cambridge (Mass.) : Massachusetts Institute of Technology, 507 p.

Desautels, L. Denis. 1995. «Jeu de blocs». *CA Magazine*, vol. 128, no 1-2 (janvier/février), p. 38-42.

Desautels, L. Denis. 1997. «Evaluation as an Essential Component of "Value-for-Money"». In *Evaluation for the 21st Century : A Handbook,* Eleanor Chelimsky et William R. Shadish (éd.), p. 72-79. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications.

Dirsmith, Mark W., et John P. McAllister. 1982a. «The Organic vs. the Mechanistic Audit». *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 5, no 3 (printemps), p. 214-228.

Dirsmith, Mark W., et John P. McAllister. 1982b. «The Organic vs. The Mechanistic Audit : Problems and Pitfalls (Part II)». *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 6, no 1 (automne), p. 60-74.

Dirsmith, M. W., M. A. Covaleski et J. P. McAllister. 1985. «Of Paradigms and Metaphors in Auditing Thought». *Contemporary Accounting Research*, vol. 2, no 1, p. 46-68.

Dubuisson, Philippe. 1994. «Et les milliards en gaspillage?». *La Presse* (Montréal), 29 janvier, p. B4.

Duhaime, Carole P., et Sylvain Landry. 1995. «Quand les ciseaux font place à l'ordinateur». *Gestion*, vol. 20, no 4 (décembre), p. 54-62.

Elliott, Robert K., et Peter D. Jacobson. 1992. «Audit Independence : Concept and Application». *The CPA Journal*, vol. 62, no 3 (mars), p. 34.

Elliott, Robert K., et Peter D. Jacobson. 1998. «Audit Independence Concepts». *The CPA Journal*, vol. 68, no 12 (décembre), p. 30.

Fayol, Henri. 1966. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 151 p.

Ferreira, Lourdes D., et Kenneth A. Merchant. 1992. «Field Research in Management Accounting and Control : A Review and Evaluation». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 5, no 4, p. 3-34.

Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), et Ordre des comptables agréés du Québec. 1994. *Vérification intégrée - Introduction*. Ottawa, 59 p.

Francis, Jere R. 1990. «After Virtue ? Accounting as a Moral and Discursive Practice», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 3, p. 5-17.

Francis, Jere R. 1994. «Auditing, Hermeneutics, and Subjectivity». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, no 3, p. 235-269.

Funnell, Warwick. 1996. «Executive Encroachments on the Independence of the Commonwealth Auditor-General». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 55, no 4 (décembre), p. 109-123.

Gay, Grant, Peter Schelluch et Annette Baines. 1998. «Perceptions of Messages Conveyed by Review and Audit Reports». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 11, no 4, p. 472-494.

Glynn, John J. 1985. *Value for Money Auditing in the Public Sector*. Londres : Prentice Hall International, 209 p.

Glynn, John J., Andrew Gray et Bill Jenkins. 1992. «Auditing the Three Es : The Challenge of Effectiveness». *Public Policy and Administration*, vol. 7, no 3 (hiver), p. 56-70.

Gordon, Henry. 1998. «Effectiveness Audit in the Audit Offices». *Public Money & Management*, vol. 18, no 4 (octobre-décembre), p. 5-6.

Gray, Andrew, Bill Jenkins et Bob Segsworth. 1993. *Budgeting, Auditing, and Evaluation : Functions and Integration in Seven Governments.* New Brunswick (New Jersey) : Transaction Publishers, 214 p.

Gulick, Luther. 1996. «Notes on the Theory of Organization». In *Classics of Organization Theory*, 4e éd., Jay M. Shafritz et J. Steven Ott, p. 86-95. Orlando : Harcourt Brace College Publishers.

Hammel, Lloyd G., Jr. 1977. «Regulatory Directed Management Audits: Some Behavioral Implications». *Public Utilities Fortnightly*, (juillet), p. 11-16.

Harmon, Michael M., et Richart T. Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration.* Burke (VA) : Chatalaine Press, 438p.

Hatherly, David J., et Lee D. Parker. 1988. «Performance Auditing Outcomes : A Comparative Study». *Financial Accountability & Management*, vol. 4, no 1 (printemps), p. 21-41.

Hempel, Carl G. 1965. *Aspects of Scientific Explanation.* New York: Free Press, 505 p.

Henley, Sir Douglas, Clive Holtham, Andrew Likierman et John Perrin. 1983. *Public Sector Accounting and Financial Control.* The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), Berkshire (UK) : Van Nostrand Reinhold, 247 p.

Institut canadien des comptables agréés (ICCA). 1988. *Rapport de la Commission sur les attentes du public face à la vérification.* Toronto, 186 p.

Institut canadien des comptables agréés (ICCA). (s. d.). *Manuel de l'ICCA - Certification.* Toronto.

Kelman, Herbert C. 1961. «Processes of Opinion Change». *Public Opinion Quarterly,* vol. 25, no 1 (printemps), p. 57-78.

Larson, Peter E. 1991. «Ensuring Value For Money : Canada's Auditor General Kenneth M. Dye». *Canadian Business Review*, vol. 18, no 1 (mars), p. 7.

Lawrence, Paul R., et Jay W. Lorsch. 1973. *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*. Paris : Les Éditions d'organisation, 223 p.

Leclerc, Guy, W. David Moynagh, Jean-Pierre Boisclair et Hugh R. Hanson. 1996. *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée - Une vue d'ensemble*. Ottawa : CCAF-FCVI, 406 p.

Lee, T.A. 1988. «An Essay on the History of Auditing». In *The Evolution of Audit Thought and Practice*, T.A. Lee (éd.), p xi-xxvii. New York : Garland Publishing.

Leeuw, Frans L. 1996a. «Audit des performances, nouvelle gestion publique et amélioration des performances : questions et défis». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 115-126. Paris : OCDE.

Leeuw, Frans L. 1996b. «Auditing and Evaluation : Bridging a Gap, Worlds to Meet ?». In *Evaluation and Auditing : Prospects for Convergence*, Carl Wisler (éd.), p. 51-60. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Leeuw, Frans L. 1997. «Is auditing a "trust killer" and can the public sector better do without it ?». *Paper for the conference "The management of durable relations: theoretical and empirical models for households and organizations"*, Utrecht University, 26-28 juin.

Lehman, Cheryl R. 1992. *Accounting's Changing Role in Social Conflict*. New York : Markus Wiener Publishing, 174 p.

Levy, Roger. 1998. «Restructuration des systèmes d'audit et de gestion des performances dans l'administration à niveaux multiples : l'expérience de l'Union européenne». *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 64, no 1 (mars), p.63-83.

Light, Paul C. 1993. *Monitoring Government: Inspectors General and the Search for Accountability*. Washington (D.C.) : The Brookings Institution/The Governance Institute, 274 p.

Lovell, Alan. 1996. «Notions of Accountability and State Audit : A UK Perspective». *Financial Accountability & Management*, vol. 12, no 4 (novembre), p. 261-280.

March, James G. 1955. «An Introduction to the Theory and Measurement of Influence». *The American Political Science Review*, vol. 49, p. 431-451.

Marshall, Catherine, et Gretchen B. Rossman. 1995. *Designing Qualitative Research*, 2e éd. Thousand Oaks (Cal.): Sage Publications, 178 p.

Mautz, R.K., et Hussein A. Sharaf. 1961. *The Philosophy of Auditing.* American Accounting Association, 248 p.

Mautz, R.K. 1964. *Fundamentals of Auditing*, 2e éd. New York : John Wiley & Sons, 581 p.

Mautz, R.K. 1975. «Some Observations on Auditing Research». *The Journal of Accountancy*, (octobre), p. 92-96.

McCrae, Michael, et Henni Vada. 1997. «Performance Audit Scope and the Independence of the Australian Commonwealth Auditor-General». *Financial Accountability & Management*, vol. 13, no 3 (août), p. 203-223.

McKanna, Thomas F. 1987. «How to Win Friends and Mostly Influence People». *The Internal Auditor*, (avril), p. 49-52.

Merchant, Kenneth A. 1990. «The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no 4, p. 297-313.

Merton, Robert K. 1952. «Bureaucratic Structure and Personality». In *Reader in Bureaucracy*, Robert K. Merton, Ailsa P. Gray, Barbara Hockey et Hanan C. Selvin (éd.), p. 361-371. The Free Press.

Miles, Matthew B., et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook,* 2e éd. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications, 338 p.

Mints, Frederic E. 1972. *Behavioral Patterns in Internal Audit Relationships,* Research Report no 17. New York : The Institute of Internal Auditors, 119 p.

Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row Publishers, 298 p.

Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 312 p.

Montague, WM. Pepperell. 1936. *The Ways of Knowing or The Methods of Philosophy*. Londres : George Allen & Unwin, 427 p.

Morash, Elaine M., et W. David Moynagh. 1998. *Compétences nécessaires pour pratiquer la vérification intégrée - Guide du praticien*. Ottawa : CCAF-FCVI, 64 p.

Morgan, Gareth. 1988. «Accounting as Reality Construction : Towards a New Epistemology for Accounting Practice». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, no 5, p. 477-485.

Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks (Cal.): Sage Publications, 485 p.

Morgan, Glenn, et Hugh Willmott. 1993. «The 'New' Accounting Research : On Making Accounting More Visible». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 6, no 4, p. 3-36.

Newcomer, Kathryn E. 1998. «The Changing Nature of Accountability : The Role of the Inspector General in Federal Agencies». *Public Administration Review*, vol. 58, no 2 (mars-avril), p. 129.

Nobles, James R., Judith R. Brown, John A. Ferris, James R. Jr. Fountain et al. 1993. «AGA Task Force Report on Performance Auditing». *The Government Accountants Journal*, vol. 42, no 2 (été), p. 11.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 1996. *Audit des performances et modernisation de l'administration*. Paris : OCDE, 317 p.

Osborne, David, et Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York : Plume/Penguin, 405 p.

Parker, Lee D. 1986. *Value-for-Money Auditing: Conceptual, Development and Operational Issues*. Caufield (Victoria) : Australian Accounting Research Foundation, 92 p.

Parker, Lee D. 1987. «Towards Value for Money Audit Policy». *Australian Accountant*, (février), p. 77-83.

Parker, Lee. D., et James Guthrie. 1991. «Performance Auditing : The Jurisdiction of the Australian Auditor General - De Jure or De Facto ?». *Financial Accountability & Management*, vol. 7, no 2 (été), p. 107-115.

Parsons, Talcott. 1963. «On the Concept of Influence». *Public Opinion Quarterly*, vol. 27, p. 37-62.

Patton, James M. 1992. «Accountability and Governmental Financial Reporting». *Financial Accountability & Management*, vol. 8, no 3 (automne), p. 165-180.

Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2e éd. Newbury Park (Cal.): Sage Publications, 532 p.

Pendlebury, Maurice, et Obeid Shreim. 1990. «U.K. Auditors' Attitudes to Effectiveness Auditing». *Financial Accountability & Management*, vol. 6, no 3 (automne), p. 177-189.

Persaud, Narayan, et Susan McNamara. 1993-1994. «The Benefits of Comprehensive Versus Limited Scope Performance Audits». *Government Accountants Journal*, vol. 42, no 4 (hiver), p. 53-59.

Peters, Thomas J., et Robert H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper Collins, 360 p.

Pollitt, Christopher, et Hilkka Summa. 1997a. «Performance Auditing : Travelers' Tales». In *Evaluation for the 21st Century : A Handbook*, Eleanor Chelimsky et William R. Shadish (éd.), p. 86-108. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications.

Pollitt, Christopher, et Hilkka Summa. 1997b. «Reflexive Watchdogs ? How Supreme Audit Institutions Account for Themselves». *Public Administration*, vol. 75 (été), p. 313-336.

Pomeranz, Felix. 1992. *The Successful Audit : New Ways to Reduce Risk Exposure and Increase Efficiency.* Homewood (Ill.) : Business One Irwin, 499 p.

Power, Michael. 1994a. «Auditing : Is There Too Much of a Good Thing ?». *Accountancy*, vol. 114, no 1211 (juillet), p. 75.

Power, Michael. 1994b. «The Audit Society». In *Accounting as Social and Institutional Practice*, A. G. Hopwood et P. Miller (éd.), p. 299-316. Cambridge : Cambridge University Press.

Power, Michael. 1996a. «Introduction : From the Science of Accounts to the Financial Accountability of Science». Chap. in *Accounting and Science : Natural Inquiry and Commercial* Reason, p. 1-35. Cambridge : University Press.

Power, Michael. 1996b. «Making Things Auditable». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, nos 2/3, p. 289-315.

Power, Michael. 1997. *The Audit Society : Rituals of Verification.* New York : Oxford University Press, 183 p.

Radcliffe, Vaughan S. 1998. «Efficiency Audit : An Assembly of Rationalities and Programmes». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no 4 (mai), p. 377-410.

Ridgway, V.F. 1956. «Dysfunctional Consequences of Performance Measurements». *Administrative Science Quarterly*, vol. 1 (septembre), p. 240-247.

Roberts, Simon, et Christopher Pollitt. 1994. «Audit or Evaluation ? A National Audit Office VFM Study». *Public Administration*, vol. 72 (hiver), p. 527-549.

Sahgal, Vinod, et Esther Stern. 1994. «Can SAIs make a Difference in the Performance of International Organizations?». *International Journal of Government Auditing*, vol. 21, no 3 (juillet), p. 7-9.

Sawyer, Lawrence B. 1988. «The Human Side of Auditing». *Internal Auditor*, (août), p. 40-44.

Schmidt, Leo A. 1949. «Practical Uses of the Device of Formal Logic in Accountants' Daily Work». *The Journal of Accountancy*, (novembre), p. 378-387.

Segsworth, R.V. 1990. «Auditing and Evaluation in the Government of Canada : Some Reflections», *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 5, no 1, p. 41-56.

Shand, David, et Paul Anand. 1996. «Audit des performances dans le secteur public : approches et problèmes dans les pays membres de l'OCDE». In *Audit des performances et modernisation de l'administration,* OCDE, p. 63-86. Paris : OCDE.

Sheldon, D. R., et E. F. McNamara. 1991. *Value-for-Money Auditing in the Public Sector : Strategies for Accountability in the 1990s.* Altamonte Springs (Florida) : The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 53 p.

Sheldon, D. R. 1996. *Achieving Accountability in Business and Government : Managing for Efficiency, Effectiveness, and Economy.* Westport (CT) : Quorum Books, 156 p.

Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data.* Londres : Sage Publications.

Simon, Herbert A. 1996. «The Proverbs of Administration». In *Classics of Organization Theory,* 4e éd., Jay M. Shafritz et J. Steven Ott, p. 112-126. Orlando : Harcourt Brace College Publishers.

Singleton, Royce A., Jr., Bruce C. Straits and Margaret Miller Straits. 1993. *Approaches to Social Research*, 2e éd. New York : Oxford University Press, 572 p.

Sloan, Nick. 1996. «Objectifs des audits des performances et mesure des performances». In *Audit des performances et modernisation de l'administration,* OCDE, p. 155-167. Paris : OCDE.

Smith, Peter. 1993. «Outcome-Related Performance Indicators and Organizational Control in the Public Sector». *British Journal of Management*, vol. 4, p. 135-151.

Smith, Peter. 1995. «On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector». *International Journal of Public Administration*, vol. 18, no 2 & 3, p. 277-310.

Steiss, Alan Walter. 1982. «Auditing and Management Control». Chap. in *Management Control in Government*, p. 303-314. Lexington (Mass.) et Toronto (Can.) : Lexington Books.

Strauss, Anselm, et Juliet Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park (California): Sage Publications, 270 p.

Taylor, Frederick Winslow. 1967. *The Principles of Scientific Management*. New York : W.W. Norton, 144 p.

Taylor, John. 1996. «What Should Be the Role of the Auditor-General in the Context of Managerialist Government and New Public Management ?». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 55, no 4 (décembre), p. 147-156.

Tedeschi, James T. (éd.). 1972. *The Social Influence Processes*. Chicago : Aldine - Atherton, 432 p.

Tedeschi, James T., et Thomas V. Bonoma. 1972. «Power and Influence: An Introduction». In *The Social Influence Processes*, James T. Tedeschi (éd.), p. 1-49. Chicago : Aldine - Atherton.

Tedeschi, James T., Thomas V. Bonoma et Barry R. Schlenker. 1972. «Influence, Decision, and Compliance». In *The Social Influence Processes*, James T. Tedeschi (éd.), p. 346-418. Chicago : Aldine - Atherton.

Tedeschi, James T., Barry R. Schlenker et Svenn Lindskold. 1972. «The Exercise of Power and Influence: The Source of Influence». In *The Social Influence Processes*, James T. Tedeschi (éd.), p. 287-345. Chicago : Aldine - Atherton.

Timmins, Nicholas. 1997. «Who's watching the watchdogs ? : Nicholas Timmins investigates the flip side of the downsizing of government». *Financial Times* (Londres), 25 septembre, p. 22.

Tinker, A. M., B. D. Merino et M. D. Neimark. 1982. «The Normative Origins of Positive Theories : Ideology and Accounting Thought». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 7, no 2, p. 167-200.

Tracy, Richard C., et Ellen P. Jean. 1993. «Measuring Government Performance : Experimenting with Service Efforts and Accomplishments Reporting in Portland, Oregon». *Government Finance Review*, vol. 9, no 6, p. 11.

Trodden, Stephen A. 1996. «Les objectifs et les résultats de l'audit des performances : le point de vue d'un inspecteur général des États-Unis». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 169-186. Paris : OCDE.

Vastel, Michel. 1994. «Le vérificateur général mord-il ?». *Le Droit* (Ottawa), 15 juin.

Wagner, R. Thomas Jr., et Roland M. Malan. 1995. «Economy and Efficiency Auditing : Difficult, Doable and Cost-Effective in the State of Delaware». *Government Finance Review*, vol. 11, no 2, p. 11.

Walker, Robert. 1993. «In Search of Relevance». *CA Magazine*, vol. 126, no 2 (février), p. 26-31.

Walsh, Annmarie. 1996. «Audit des performances et contrôle parlementaire dans le contexte de la réforme de la gestion publique : l'expérience des États-Unis». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 255-270. Paris : OCDE.

Weber, Max. 1946. «Bureaucracy». In *Essays in Sociology*, H.H. Gerth et C. Wright Mills (éd.). New York : Oxford University Press.

Wilkins, Peter. 1995. «Performing Auditors ? : Assessing and Reporting the Performance of National Audit Offices – A Three-Country Comparison». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 54, no 4 (décembre), p. 421-430.

Winberg, Alan. 1994. «Recent Administrative Reforms and the Changing Role of Programme Evaluation in Canada». In *The Quest for More Effective Government : Collected Papers from the Conference Trends and Developments in Public Administration in the Western World - The Search for Greater Effectiveness, Barcelona, 10-12th February 1993*, p. 75-103. Barcelone : Sindicatura de Comptes de Catalunya.

Wright, Arnold, et Theodore J. Mock. 1985. «Towards a Contingency View of Audit Evidence». *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, vol. 5, no 1 (automne), p. 91-100.

XV Conference of Commonwealth Auditors General - Harrare, Zimbabwe. 1993. *International Journal of Government Auditing*, vol. 20, no 4 (octobre), p. 9-12

Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*, 2e éd. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications, 171 p.