

Table des matières

	Table des matières	ii
1	Introduction	1
	1.1 Présentation	1
	1.2 Remerciements	2
2	Présentation de l'organisation	4
	2.1 Le Bureau du vérificateur général du Canada	4
	2.2 La direction des relations internationales	6
3	Description du mandat	8
4	Recension des écrits	9
	4.1 Le renforcement des capacités	9
	4.2 L'accueil de délégations internationales	14
5	Méthodologie	16
	5.1 L'observation	16
	5.2 L'entrevue semi-dirigée	18

6	Résultats	20
	6.1 Résultats de la collecte d'information	20
	6.2 Recommandations	25
7	Conclusion	27
8	Bibliographie	30
9	Annexes	32

Introduction

1.1 Présentation

Le présent rapport est le fruit de mon expérience de travail de seize semaines au Bureau du vérificateur général du Canada (BVG). Cette activité s'avérait être l'étape ultime dans un cheminement universitaire menant à l'obtention d'une maîtrise en administration publique internationale.

À prime abord, je dois avouer qu'avant de débiter mon stage le 4 septembre 2007, j'avais certaines idées préconçues à l'égard du BVG. Ces idées n'étaient pas des préjugés négatifs en soi, mais plutôt des conceptions inexactes quant au rôle et au fonctionnement de cette institution fédérale. En fait, j'avais été surpris de me faire proposer un stage au sein de cette organisation. En effet, je croyais qu'on y employait principalement des comptables et, par le fait même, je ne voyais pas en quoi les services d'un étudiant en administration publique internationale pouvaient les intéresser.

Fort heureusement, j'avais tort. J'ai découvert au BVG un environnement stimulant, de même qu'une équipe internationale jouant un rôle important dans l'organisation. Mon séjour au BVG s'est donc avéré intéressant et très enrichissant. Avant de poursuivre, je dois mentionner que mon temps de travail était divisé entre deux

groupes distincts : l'équipe internationale et l'équipe de méthodologie et de pratiques professionnelles. Comme les tâches accomplies au sein de l'équipe internationale étaient plus étroitement liées à ma formation universitaire, j'ai décidé de consacrer ce rapport au travail que j'ai effectué avec ce groupe. Il n'en demeure pas moins que les projets auxquels j'ai pris part avec l'équipe de méthodologie furent tous intéressants et pertinents. Ces projets contribuèrent également à enrichir ma compréhension de l'univers de la vérification, ce qui me fut utile tout au long de mon stage.

1.2 Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement certaines personnes qui ont réussi à rendre mon stage au BVG une expérience des plus agréables. Tout d'abord, merci à M. Adriel Gionet, directeur des relations internationales, pour son soutien constant et pour n'avoir jamais hésité à m'impliquer dans les activités du bureau. Merci également aux autres membres de l'équipe internationale, Mme Antonine Campbell et Mme Donna Bigelow, car leur ouverture d'esprit et leur bonne humeur m'ont permis de m'intégrer facilement au groupe.

Je veux également remercier tous les membres de l'équipe de méthodologie pour m'avoir fait confiance, et particulièrement Hélène Trottier-Lebel pour avoir toujours répondu avec patience et dévotion à mes inquiétudes et interrogations.

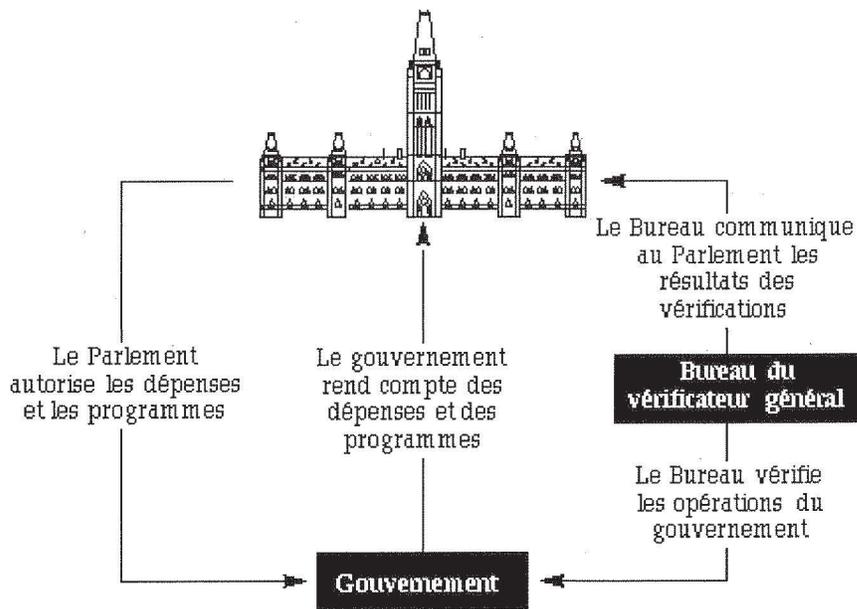
Finalement, merci à M. Jean-Philippe Caron, professeur-conseil de l'ÉNAP, pour son écoute active, ses judicieux conseils et pour m'avoir aidé à tirer le meilleur de moi-même.

Présentation de l'organisation

2.1 Le Bureau du vérificateur général du Canada

Le Bureau du vérificateur général du Canada est une organisation fédérale qui a comme mandat de fournir au Parlement de l'information objective et fiable à propos des activités du gouvernement. Le BVG remplit ce rôle en effectuant des vérifications législatives des ministères du gouvernement fédéral, de la plupart des sociétés d'État et de nombreuses autres organisations fédérales. Le résultat de ces vérifications est ensuite présenté à la Chambre des communes sous la forme de rapports. Des membres du BVG sont également appelés à témoigner régulièrement devant différents comités parlementaires à propos de ces vérifications.

Ces vérifications prennent différentes formes : les vérifications annuelles des entités gouvernementales, la vérification financière annuelle des comptes publics du Canada, les vérifications de gestion et les examens spéciaux des sociétés d'État. Évidemment, afin de bien répondre à son mandat, le BVG doit être indépendant du gouvernement et répondre directement au Parlement. Voici d'ailleurs un schéma présentant la place du Bureau du vérificateur général par rapport aux autres institutions.



Il est à mentionner que les pouvoirs et responsabilités du BVG découlent principalement de deux lois : la *Loi sur le vérificateur général* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Cependant, les actions du BVG ne se limitent pas à la sphère nationale; elles s'étendent partout sur la planète grâce à sa direction internationale.

2.2 La direction des relations internationales

C'est principalement à travers sa direction des relations internationales que le Bureau du vérificateur général s'implique sur la scène mondiale. Ainsi, il participe activement à l'élaboration de normes professionnelles, au renforcement des capacités, à la mise en commun des connaissances et à l'exécution de vérifications d'organisations internationales. De plus, le Bureau est membre de l'Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) et siège sur plusieurs comités au sein de cette institution. Cette expérience a aidé le Bureau à renforcer ses propres pratiques de vérification législative, à favoriser le transfert des connaissances et des compétences entre les bureaux de vérification et à promouvoir une gestion et une reddition des comptes améliorées des organisations au sein de l'Organisation des Nations-Unies.

C'est dans le but de répondre à l'objectif de *renforcer les capacités professionnelles des bureaux de vérification* que le BVG accueille annuellement une vingtaine de délégations représentant des institutions supérieures de contrôle provenant d'un peu partout dans le monde (majoritairement de pays en voie de développement). Il accueille également à l'occasion des délégations composées d'individus ne faisant pas partie d'une institution de contrôle, mais désirant enrichir leurs connaissances quant au domaine de la vérification. Au cours de ces visites, l'équipe internationale du BVG organise des programmes d'étude visant à présenter l'expérience et l'expertise canadienne en vérification – en particulier la vérification de gestion. Ces pratiques offrent un forum permettant d'échanger de l'information pertinente entre les différents

participants. C'est principalement dans ce domaine d'activités que mon expérience au Bureau du vérificateur général s'est concentrée.

Description du mandat

Mon mandat en tant que stagiaire était de participer à l'organisation de visites de délégations étrangères. Plusieurs visites ont eu lieu pendant mon séjour au BVG ou dans les semaines suivant celui-ci : Jordanie, Allemagne, Chine, Sénégal, Japon, Tanzanie, Cameroun, Burundi, etc.

Afin de remplir ce mandat, il fut décidé que je devais produire un document facilitant la cueillette d'informations destinées à préparer les membres du BVG à l'accueil des délégations.

Parallèlement à ce rôle, je devais également fournir un support à l'équipe de la direction des relations internationales dans l'accomplissement des tâches administratives quotidiennes ou spéciales.

Recension des écrits

4.1 Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est le concept autour duquel doit s'articuler la formation que le BVG offre aux visiteurs étrangers. Évidemment, afin de s'assurer que la formation offerte correspond bel et bien aux critères de renforcement de capacités, il est nécessaire de démystifier cette notion.

Il faut tout d'abord définir le terme *capacité*. Le Fonds monétaire international (FMI, 2007) désigne les capacités institutionnelles comme étant « les moyens dont dispose un pays sur le plan de l'administration et de la gestion, en particulier dans la mise en œuvre des politiques économiques ». Le FMI ajoute que les capacités « couvrent, entre autre, l'efficacité avec laquelle les organismes publics luttent contre la corruption et renforcent la gouvernance. » Il est évident que les défis de lutte contre la corruption et de renforcement de la gouvernance s'inscrivent bien dans le domaine de la vérification. L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI, 2007) va un peu plus loin en précisant les fameux moyens évoqués par le FMI : les habilités, les connaissances, les structures et les méthodes de travail qui rendent une organisation efficace (*skills, knowledge, structures, and ways of working that*

make an organisation effective). Les capacités renvoient donc à des aptitudes qu'une organisation doit posséder afin de parvenir à gérer avec succès leurs différentes activités.

Le terme *renforcement* comporte également une signification importante. Le document *Évoluer vers de bonnes pratiques* (OCDE, 2006) évoque clairement la distinction entre *renforcement* et *mise en place des capacités*.

« Après mûre considération, l'expression *renforcement des capacités* est utilisée de préférence à l'expression classique de *mise en place des capacités*, laquelle laisse supposer un processus démarrant de zéro et donnant lieu à l'instauration progressive d'une nouvelle structure à partir d'un schéma préconçu. »

Une évolution aurait donc eu lieu par rapport à la relation aux capacités. Au cours des années 50 et 60, l'accent était particulièrement mis sur le transfert pur et simple des connaissances du Nord vers le Sud. Le but de la démarche était alors de fournir les « bonnes » façons de faire. Les deux décennies suivantes (70 et 80) furent synonymes de prise de conscience de l'importance des capacités internes des pays, même des pays les moins avancés. Malheureusement, cette prise de conscience ne se traduisit pas instantanément en une transformation des approches, des paradigmes et des façons de faire. Il fallut attendre les vingt dernières années pour que le souci d'appropriation des capacités par le pays concerné commence à prendre une place prépondérante dans les stratégies de formation et que l'on se décide à bâtir à partir des capacités existantes.

Mais pourquoi porter une attention particulière au renforcement des capacités? Principalement parce qu'il est de plus en plus reconnu qu'il est essentiel de travailler sur les capacités afin d'atteindre des objectifs de développement. Ainsi, le Nouveau

partenariat pour le développement de l'Afrique a établi clairement que les contraintes en matière de capacités empêchent, à toute fin pratique, d'espérer en arriver à un développement durable. « Toutes les parties conviennent que faute de capacités nationales suffisantes, les efforts de développement déployés dans de nombreux pays comptant parmi les plus démunis ont peu de chances d'aboutir même s'ils bénéficient de ressources financières sensiblement accrues (OCDE, 2006). » L'argent et les bonnes intentions ne sont donc définitivement pas suffisants afin d'améliorer les pratiques. Malheureusement, les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités sont souvent décevants. Voilà pourquoi il est essentiel d'encadrer cette approche et de suivre certains critères de réussite.

Ainsi, afin d'assurer le succès du renforcement des capacités, l'OCDE et l'INTOSAI prônent tous deux la même idée : le processus doit absolument être endogène, c'est-à-dire que l'impulsion derrière le processus doit venir de l'intérieur de l'institution visée. Évidemment, les pays et les institutions n'ont pas toujours les ressources nécessaires afin de procéder eux-mêmes au renforcement de leurs propres capacités. Ils doivent alors se tourner vers l'extérieur afin d'aller chercher les ressources manquantes, que celles-ci soient financières, techniques, humaines, informationnelles, etc. Bien sûr, en faisant appel à de l'aide externe, le risque de perdre le caractère endogène est présent. Il faut alors toujours garder en tête les conditions locales et impliquer le plus possible le pays-receveur dans les différentes étapes du processus.

L'INTOSAI a dressé une liste d'étapes à suivre pour une institution de vérification qui désire vérifier si elle est en mesure de renforcer elle-même ses capacités :

- évaluer le niveau actuel des capacités, de même que les forces et faiblesses de l'institution;
- déterminer les habiletés et compétences (capacités) qu'elle désire acquérir ou renforcer;
- comparer les ressources nécessaires pour aller de l'avant et les ressources disponibles (cette comparaison amènera l'institution à décider si elle doit chercher un support extérieur).

En procédant de la sorte, le receveur est assuré de se retrouver au centre du processus de formulation de ses besoins. Ensuite, s'il s'avère nécessaire d'approcher un donneur potentiel, le receveur pourra évoquer clairement ses forces, faiblesses et objectifs, ce qui aidera le donneur à offrir une aide appropriée et efficace. Les donateurs devraient d'ailleurs toujours garder à l'esprit que leur intervention doit reposer sur les capacités existantes. À cet effet, la Déclaration de Paris de 2005 stipule que les donateurs doivent s'engager à :

« Aligner le soutien qu'ils apportent (qu'il s'agisse d'analyses ou d'aides financières) sur les objectifs et les stratégies des partenaires en matière de renforcement des capacités, utiliser efficacement les capacités existantes et harmoniser en conséquence leur programme d'appui au renforcement des capacités (OCDE, 2006).»

Le Programme des Nations-Unis pour le développement (PNUD) a lui aussi établi des principes de base à propos de cette approche, et le caractère endogène du processus y occupe également une place importante. Les voici :

Principes du PNUD concernant le renforcement des capacités

1. Ne pas se précipiter. Le renforcement des capacités est un processus à long terme.
2. Respecter le système de valeurs et encourager l'estime de soi.
3. Explorer localement et mondialement; réinventer localement.
4. Remettre en cause les idées reçues et les disparités de pouvoir.
5. Penser et agir en termes de développement durable des capacités.
6. Établir des incitations positives.
7. Incorporer les apports extérieurs aux priorités, processus et systèmes nationaux.
8. Faire fond sur les capacités existantes au lieu d'en créer de nouvelles.
9. Persévérer dans les circonstances difficiles.
10. Rester comptable vis-à-vis des bénéficiaires finals.

Source : PNUD, *Appropriation, leadership et transformation*, NY (2003).

Les principes 2, 3, 7 et 8 rappellent de façon évidente que la réalité locale doit avoir primauté sur les pratiques extérieures quand vient le temps de développer une stratégie de renforcement. Le renforcement des capacités dépasse le simple transfert de connaissances; les donneurs doivent rechercher activement des approches qui soient le mieux adaptés possible à la situation particulière des partenaires (receveurs).

4.2 L'accueil de délégations internationales

En plus d'être un processus de renforcement de capacités, il ne faut pas oublier que les relations entre le BVG et les délégations étrangères constituent des relations internationales. En plus de nouvelles connaissances concernant la vérification, les visiteurs quittent le Canada avec une perception du pays, de ses habitants et de ses institutions. Il est donc important d'accueillir les délégations en les considérant tel qu'elles sont, c'est-à-dire des visiteurs internationaux.

L'un des principes essentiels lorsqu'on accueille des délégations étrangères est de ne pas sous-estimer l'importance du «contenant». En effet, une erreur commune est de se préparer exhaustivement pour le contenu de la discussion, mais de négliger ce qui orbite autour de cette discussion : le protocole, les façons de faire, etc. Comme le mentionne Roger E. Axtell (Axtell, 1990), ces éléments peuvent s'avérer encore plus significatifs que l'échange en soi : « Knowing the appropriate protocol, customs and etiquette when hosting guests from overseas can often be more significant than the discussion itself. »

Effectivement, des erreurs liées au protocole ou à des incompréhensions culturelles peuvent porter ombrage à la visite et même mettre en péril ses objectifs. L'inconfort provoqué par certains faux pas peut amoindrir, aux yeux des membres d'une délégation, la crédibilité des intervenants locaux et, du même coup, la valeur de la discussion. Cette réalité s'applique autant aux échanges commerciaux qu'aux processus

de formation. Le BVG doit donc être conscient de ce phénomène et s'assurer de préparer ses membres en conséquence.

Différents facteurs peuvent provoquer confusion, insatisfaction, incompréhension et inconfort : différences linguistiques, perception de la hiérarchie, relations hommes/femmes, façons de se présenter, sens de l'humour différents, habitudes alimentaires, perception du divertissement, etc. Selon Axtell (Axtell, 1990), il existe deux façons de faire face à ces facteurs. Premièrement, il faut se documenter sur les similitudes et différences entre notre culture et celle de nos visiteurs. Deuxièmement, il faut adopter la bonne attitude, qui se traduit par les sept comportements suivants :

1. Faire preuve de respect
2. Démontrer de la tolérance face à l'ambiguïté
3. Être capable de s'identifier aux autres
4. Éviter les jugements de valeur
5. Personnaliser les interventions
6. Faire preuve d'empathie
7. Être persévérant

Ces comportements professionnels permettent, d'un côté, de limiter l'émergence de situations d'inconfort ou d'incompréhension et, de l'autre, de faire face plus adéquatement à ces situations lorsqu'elles ne peuvent être évitées.

Méthodologie

5.1 L'observation

Afin de remplir mon mandat, j'ai utilisé différentes méthodes de collecte d'information. La première d'entre elles est l'observation. L'approche que j'ai adoptée se situe entre l'observation directe et l'observation participative.

L'observation directe est définie par Lorraine Savoie-Zajc (Savoie-Zajc, 2003) comme «l'enregistrement des actions perceptibles dans leur contexte naturel» et «la description exhaustive des composantes objectives d'une situation sociale donnée».

La même auteure décrit l'observation participative en mentionnant que celle-ci est caractérisée par la familiarité que développe le chercheur par rapport à la situation à l'étude. Elle souligne également que «ses objectifs dépassent la seule description des composantes d'une situation sociale et insistent sur l'importance d'en repérer le sens, l'orientation et la dynamique».

J'ai mentionné me trouver à mi-chemin entre ces deux pratiques, puisque la situation dans laquelle je me trouvais faisait de moi un chercheur ni complètement impliqué dans l'activité à observer, ni complètement détaché et objectif.

En effet, l'observation a été effectuée lors des visites de délégations étrangères. Comme j'ai assisté à plusieurs journées de présentation sans toutefois y jouer un rôle très actif, je me trouvais dans une position privilégiée afin d'observer le déroulement des séances de formation, l'interaction entre les différents participants, les réactions des visiteurs et des hôtes, etc. Le fait d'assister plutôt passivement aux séances de renforcement des capacités me donnait la latitude nécessaire afin d'observer de près l'objet d'étude. Je pouvais donc procéder efficacement à une description naturelle des situations, des réactions, etc.

Il s'agit d'une pratique très peu coûteuse, car elle n'implique aucune recherche d'information ou modification de la situation naturelle. Elle implique simplement l'observation et la prise en note de ce qui se déroule. De plus, comme j'étais impliqué assez étroitement dans la préparation de ces séances, je détenais les connaissances nécessaires afin de repérer efficacement le sens des situations que j'observais.

Cependant, si mon implication dans le processus de préparation comportait des avantages indéniables, elle entraînait également certains inconvénients. Effectivement, comme je participais à l'organisation des visites des délégations, j'avais à cœur la réussite de ces journées. Cette subjectivité risquait évidemment de biaiser mon choix des situations à observer, ma perception de ces situations et, en conséquence, mes analyses. Dans une telle situation, l'objectivité totale est évidemment souhaitable, mais il s'agit davantage d'une utopie que d'une possibilité. Il fallait inévitablement que je m'assure

que les liens m'unissant au BVG et à ses membres ne viennent pas teinter mes observations.

5.2 L'entrevue semi-dirigée

En plus d'utiliser l'observation afin de recueillir de l'information, j'ai procédé à des entrevues semi-dirigées. Il s'agit, toujours selon Lorraine Savoie-Zajc (Savoie-Zajc, 2003), d'une «interaction verbale entre les personnages qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence». En tant que chercheur, je me devais d'animer de façon souple ces conversations afin de laisser les intervenants s'exprimer librement sur des thèmes généraux que j'avais choisis préalablement. C'est l'interviewé qui détermine le rythme et le contenu spécifique de l'échange.

J'ai donc rencontré six membres du BVG qui sont des collaborateurs réguliers aux visites des délégations internationales dans le but d'aborder les thèmes généraux suivants : l'appréciation de leur expérience respective avec les délégations, les facteurs de réussite d'une présentation, les problèmes potentiels, les éléments nécessaires à la préparation et l'évaluation des séances. Les questions posées dirigeaient donc la discussion vers ces sujets tout en laissant aux interviewés une grande liberté quant à la façon de traiter de ces questions.

Ces entrevues m'ont donné un accès privilégié aux expériences vécues par ces individus. L'information ainsi partagée était à la fois personnelle et assez détaillée. Évidemment, à cause de la nature même de l'entrevue semi-dirigée, ces conversations m'ont parfois amené sur des chemins que je n'avais pas même imaginé explorer dans ma façon d'analyser la question de la préparation au renforcement des capacités. Cette méthode de cueillette de données s'est ainsi avérée très enrichissante pour la progression de mon étude. Les différentes perceptions des membres du BVG étoffaient ma propre vision du processus.

Bien sûr, il ne faut jamais oublier que l'expérience d'une personne dépasse généralement son discours sur celle-ci. Ainsi, l'information fournie par un interviewé ne constitue qu'une *photographie* de sa perception de son expérience au moment de l'entrevue. En effet, si la même entrevue avait eu lieu à un autre moment, le résultat aurait pu être bien différent. L'état d'esprit et l'humeur des intervenants peuvent influencer les perceptions. L'information recueillie n'est donc pas intemporelle, mais elle demeure utile afin de rendre explicite l'univers à l'étude.

De plus, en tant que chercheur, j'ai dû m'assurer que les réponses offertes par mes interlocuteurs reflètent réellement le fond de leur pensée, puisqu'un des pièges de l'entrevue est que l'interviewé soit motivé principalement par le désir de rendre service, limitant ainsi la crédibilité des messages communiqués. Afin d'enrayer cette possibilité, il est primordial de bien expliquer l'objectif de la démarche, sans toutefois laisser sous-entendre le genre de réponses recherchées, ce qui biaiserait également les résultats.

Résultats

6.1 Résultats de la collecte d'information

L'*extrant* le plus concret de toute cette démarche est sans aucun doute la fiche d'information, présente en annexe 1. Cette fiche, quoique assez simple en apparence, est le fruit d'une analyse approfondie et sera expliquée et décortiquée dans cette section. Cependant, avant de traiter directement de l'outil mis sur pied, j'aimerais résumer l'information recueillie grâce aux méthodes énumérées dans la section 5.

Les données recueillies ont été regroupées en trois catégories pour en faciliter l'analyse : les facteurs de succès, les situations périlleuses et l'information nécessaire. L'information colligée ici est celle qui revenait le plus fréquemment au cours de l'observation ou des différentes entrevues semi-dirigées.

1- Les facteurs de succès : éléments nécessaires pour que la visite d'une délégation soit un succès.

- Il faut que la visite ait un objectif clair et précis et que cet objectif réponde directement aux besoins de l'institution étrangère.
 - La présentation doit être adaptée à la réalité locale des membres de l'auditoire.
- Pour y arriver, les membres du BVG doivent connaître cette réalité.

- Il est souhaitable de faire des comparaisons et des parallèles entre les pratiques canadiennes en vérification et les pratiques des visiteurs.
- Les spécialistes du BVG doivent disposer de suffisamment de temps pour préparer leur présentation.
- La présentation doit offrir une valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'elle doit offrir quelque chose qu'on ne peut retrouver dans des livres ou des cours universitaires. L'expérience canadienne en vérification et l'interaction entre tous les participants doivent donc être au centre des séances de formation.

2- Les situations périlleuses : éléments nuisant à l'atteinte des objectifs.

- La présentation n'est pas significative pour les visiteurs, parce qu'elle ne répond pas à leur attentes, à leurs besoins ou encore parce qu'elle ne fait pas appel à leurs connaissances préalables.
- Certaines différences culturelles nuisent à la communication, par exemple une perception différente de la crédibilité des femmes dans le milieu de travail.
- Il existe certaines inquiétudes quant à l'appropriation des nouvelles connaissances par les visiteurs et surtout quant à l'utilisation subséquente de ces connaissances dans l'institution étrangère. Ceci affecte la motivation de certains participants du BVG.
- Barrière de la langue, problèmes de traduction.

3- Information nécessaire : information concernant le pays et l'institution dont aimeraient disposer les présentateurs du BVG afin de préparer leur intervention.

- Secteurs économiques importants du pays.
- Secteurs de risque.
- Renseignements sur les visiteurs : noms, rangs/postes, domaines de formation.
- Mode de fonctionnement du bureau de vérification.
- Mandat du bureau de vérification.
- Expérience et maturité de l'institution.
- Ressources et capacités.
- Corruption et gouvernance.
- Information sur la culture et le protocole (pour situation particulière ou délicate).

Évidemment, toute cette information a été d'une grande utilité afin de concevoir la fiche présente en annexe. Cependant, à chaque fois que je mentionnais la possibilité de mettre sur pied un tel outil, je recevais le même commentaire de la part des membres du BVG : « le document doit être concis, sinon personne ne s'y référera ». Ainsi, j'ai dû cibler certaines données plus sensibles et pertinentes afin de m'assurer que la fiche soit pratique et utile, m'assurer qu'elle ne se retrouve pas sur les tablettes.

La fiche d'information

La fiche d'information (Annexe 1) est un outil qui devrait être remis, quelques semaines avant la séance de formation, aux membres du BVG participant à l'activité. Bien sûr, le délai de quelques semaines est idéal, mais la fiche, grâce à sa simplicité, peut

être utile même si elle est complétée avec un court préavis. Les renseignements contenus dans la fiche devraient être recueillies par l'équipe internationale du BVG grâce à la collaboration des contacts au sein de l'organisation étrangère qui visitera. Voici une description des éléments d'information qui se retrouvent dans la fiche :

- 1- Nom du pays d'où provient la délégation.
- 2- Nom de l'institution de contrôle.
- 3- Adresse internet de l'institution avec hyperlien pour référence rapide.
- 4- Type de bureau de vérification (parlementaire vs judiciaire vs collégial). Les participants du BVG devraient recevoir au moins une fois le tableau comparatif entre ces différents types de bureau de vérification produit par l'INTOSAI et présent en annexe 2.
- 5- Mandat de l'institution (description brève) tel que défini sur leur propre site web, sur le site web de l'INTOSAI ou par un contact étranger.
- 6- Types de vérification effectués. Cette section doit dresser un portrait sommaire des activités menées par l'institution, de même que de l'expérience dans le domaine et de la distribution des ressources. Les contacts étrangers pourraient s'avérer essentiels afin de remplir cette section.
- 7- Nombre d'employés de l'institution (ressources humaines disponibles).
- 8- Profil des visiteurs : noms, rangs/postes, domaine de formation (ex. : comptabilité, droit, ingénierie, etc.). Cette information aidera les membres du BVG à connaître les gens à qui ils s'adressent afin d'adapter leur présentation.

- 9- Objectif(s) de la visite, idéalement formulé(s) clairement par l'institution étrangère.
- 10- Secteurs économiques importants du pays visiteur, afin de trouver des sujets et des exemples pouvant intéresser particulièrement les visiteurs.
- 11- Secteurs à risque, afin de trouver des sujets et des exemples pouvant intéresser particulièrement les visiteurs.
- 12- Indice de perception de corruption du pays, disponible dans les rapports annuels de Transparency International (www.transparency.org).
- 13- Informations particulières à propos de la culture, seulement si les différences culturelles risquent de mettre en péril le bon déroulement de la séance.
- 14- Informations concernant le protocole, seulement si les manquements au protocole risquent de mettre en péril le bon déroulement de la séance.

Évidemment, cette énumération semble présenter une quantité impressionnante d'informations à recueillir, mais il faut mentionner que l'équipe internationale du BVG collige généralement une bonne partie de ces renseignements et les communique en partie aux spécialistes internes retenus pour faire des présentations aux délégations. L'un des objectifs de l'outil proposé en annexe est de standardiser tant l'information recueillie que le canal de communication utilisé pour partager ces connaissances avec les membres du bureau.

6.2 Recommandations

Il n'est pas évident de procéder à des recommandations, car l'équipe internationale du BVG effectue déjà un travail colossal, mais à la lumière de l'information obtenue au cours de mon stage, je suis tout de même en mesure de faire quelques propositions.

Tout d'abord, j'encourage évidemment le BVG à utiliser l'outil que j'ai conçu pour faciliter la préparation des visites de délégations. La *fiche d'information* ne doit pas remplacer le programme d'étude qui est remis aux participants des visites, mais est plutôt un complément. Bien sûr, le simple fait de remplir la fiche et de la remettre aux intervenants du BVG n'est pas suffisant, il faut également inciter ces derniers à adapter leurs présentations. Selon les résultats des entrevues semi-dirigées, plusieurs sont déjà enclins à prendre le temps de personnaliser leur approche; il ne devrait donc pas être trop difficile de les convaincre de l'utilité de la fiche.

Ensuite, l'équipe internationale du BVG demeurera la référence en terme de relations internationales et de protocole. La fiche pourrait devenir un outil intéressant afin de partager l'information, mais d'autres mesures pourraient être prises. Par exemple, il serait possible de mettre sur pied un atelier présentant les attitudes à adopter en relations internationales ou un atelier sur le protocole adressé aux employés du bureau. Ce genre d'activités n'est pas essentiel au bon fonctionnement des visites de délégations, mais pourrait en améliorer l'efficacité et la fluidité. Évidemment, cette mesure demande un

apport relativement important en ressources humaines et financières, mais demeure une avenue intéressante.

Par ailleurs, il serait utile de préparer un document à l'intention des futurs visiteurs. Ce document pourrait contenir de l'information à propos du Canada en tant que pays et du BVG en tant qu'institution de vérification. Il serait intéressant d'y inclure certains renseignements sur les principes du BVG, comme l'égalité des hommes et des femmes dans le milieu de travail, puisque cette caractéristique a été mentionnée comme causant à l'occasion des problèmes. Bien sûr, il serait naïf de croire que ce document réglerait instantanément la question de l'égalité des sexes, mais il est toujours préférable de préparer les visiteurs, de leur laisser savoir ce qui les attend.

Finalement, il serait intéressant d'envoyer aux futurs visiteurs un lexique bilingue (français et anglais) des principaux termes utilisés dans le domaine de la vérification. Cela permettrait aux locuteurs étrangers et aux interprètes de se familiariser avec les termes qu'ils seront appelés à comprendre ou même à traduire lors de leur séjour au Canada. Cela devrait permettre de limiter la confusion parfois liée à la barrière linguistique.

Conclusion

Le but de toute cette démarche était d'aider à la préparation des visites de délégations internationales au BVG. Comme cette organisation canadienne a très bonne réputation sur la scène mondiale et souhaite faire preuve de leadership, ses interactions avec les institutions étrangères revêtent une importance indéniable. C'est en gardant cette réalité en tête que j'ai réalisé mon mandat au Bureau du vérificateur général.

Bien sûr, la réussite des relations internationales du BVG ne reposait pas sur mes épaules; la direction responsable de celles-ci effectuait déjà un travail colossal et fructueux bien avant que je me joigne à elle. Cependant, je crois tout de même que mon intervention, à travers ce rapport, pourrait s'avérer bénéfique et aider cette direction à atteindre l'objectif de *renforcer les capacités professionnelles des bureaux de vérification*. En effet, l'outil développé et les recommandations émises devraient faciliter la préparation et entraîner une plus grande efficacité des séances de formation.

Les écrits théoriques recensés à la section 4 ont permis de mettre en perspective les responsabilités des pays donneurs dans le processus de renforcement des capacités. Il est clair que le rôle des intervenants canadiens n'est pas de contribuer à créer des clones du BVG un peu partout dans le monde, mais d'aider les visiteurs à développer leurs propres compétences. Il n'y a évidemment pas qu'une seule façon d'y arriver, mais il

existe tout de mêmes des principes qui doivent donner une orientation à l'action canadienne. Le fait de mettre au point un outil facilitant la personnalisation des présentations répond certainement à des principes incontournables du renforcement des capacités. Les recommandations formulées pourraient également aider à aligner le soutien apporté aux pays en développement. Toutes ces mesures pourraient encourager l'appropriation adéquate des connaissances nécessaires tout en limitant l'émergence possible de situations inappropriées.

Malgré tout, même avec toute la bonne volonté et toutes les bonnes approches, le BVG ne peut, à lui seul, garantir la réussite totale du renforcement des capacités. Comme ce processus se doit d'abord et avant tout d'être endogène, l'implication du pays receveur demeurera toujours le premier facteur de réussite. Cependant, il ne faut pas tomber dans la fatalité et croire que les efforts canadiens ne pèsent pas dans la balance. Le BVG, en incitant les visiteurs à formuler leurs propres objectifs, amène les institutions étrangères à prendre en main la formulation de leurs besoins et à se retrouver au centre du processus. Si, en plus, le BVG offre une formation engageante et bien adaptée aux besoins des visiteurs, ceux-ci auront à leur disposition des éléments essentiels afin de renforcer leurs capacités.

Je crois sincèrement que le BVG, grâce à son expérience, son expertise, son professionnalisme et au dévouement de son équipe internationale, possède tout les atouts nécessaires pour aider les institutions de contrôle de partout dans le monde. Dans cette

optique, le BVG est un agent important de la promotion de la bonne gouvernance et de la lutte à la corruption.

Bibliographie

- SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2003) « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoît Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4^e édition, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 293-316.
- LAPERRIÈRE, Anna (2003) « L'observation directe », dans Benoît Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4^e édition, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 269-291.
- AXTELL, Roger E. (1990) *Do's and Taboos of Hosting International Visitors*, New York, John Wiley & Sons, 236 pages.
- INTOSAI, CAPACITY BUILDING COMMITTEE (2007) *Building capacity in Supreme Audit Institutions: A Guide*, Londres, NAO Communications, 67 pages.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2006) *Relever le défi posé par le renforcement des capacités : évoluer vers de bonnes pratiques*, Paris, Les éditions de L'OCDE, 48 pages.
- FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL (Page consultée le 29 octobre 2007) « Le rôle du renforcement des capacités dans la réduction de la pauvreté » dans *Études thématiques*, [en ligne], <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/fra/031402f.htm>

MADISON (Page consultée le 22 octobre 2007) « Research key in hosting international visitors » dans *Capital Region Business Journal*, [en ligne],
<http://www.madison.com/crbj/200609/index.php?ntid=96932>

WASHINGTON SECRETARY OF STATE (Page consultée le 22 octobre 2007) « Basic Protocol for Hosting International Visitors » dans *International Trade*, [en ligne],
http://www.secstate.wa.gov/itrade/basic_protocol.aspx

Annexes

PAYS :

Nom de l'institution :

Site Web :

Type de bureau de vérification :

Système parlementaire

Système judiciaire

Système collégial

Mandat de l'institution : _____

Types de vérification effectués :

<i>Vérification</i>	Vérification financière des comptes publics <input type="checkbox"/>	Vérification de gestion <input type="checkbox"/>	Vérification des sociétés d'État <input type="checkbox"/>	Autre : _____ _____ _____ <input type="checkbox"/>
<i>Depuis</i>	_____ années	_____ années	_____ années	_____ années
<i>% des ressources</i>	_____ %	_____ %	_____ %	_____ %

Nombre d'employés : _____

Profil des visiteurs :

<i>Nom</i>				
<i>Rang / Poste</i>				
<i>Domaine de formation</i>				

Objectif(s) de la visite : _____

Profil du pays

Secteurs économiques importants : _____

Secteurs à risque : _____

IPC (Indice Perception Corruption) : _____ / 10 (0 = très corrompu, 10 = pas de corruption)

Informations particulières à propos de la culture : _____

Informations particulières à propos du protocole : _____

The 3 main SAI models

Parliamentary	<ul style="list-style-type: none"> -The work of the SAI is linked closely to the system of parliamentary accountability, with reports presented by the SAI to a committee in parliament. -Typically, the SAI is designated the “national audit office” and has a single head (AG) who may be an officer of the legislature. -The focus of work is on financial audit and performance audit, with less emphasis on compliance with detailed legislation and regulations. -Staff have a professional financial background – accountants and auditors.
Judicial	<ul style="list-style-type: none"> -The SAI is an integral part of the judicial system, operating independently of the executive and legislative branches. -Typically, the SAI is known as the Court of Account (or Audit). -Its Members are judges and are typically appointed for an unlimited term, until retirement age, with one Member selected to act as its president. -The focus of work is on financial and performance audit, with major attention paid until recently to the regularity of transactions. -Staff have legal or generalist backgrounds. -There is often no committee in parliament to which the Court reports. The Court itself holds officials to account, and is able to impose penalties on audited officials.
Board or Collegiate	<ul style="list-style-type: none"> -The SAI has a number of members who form its governing board, or college, and take decisions jointly. -Members of the governing board, or college, are normally appointed for a fixed term, by national parliament. -The SAI is normally part of a parliamentary system of accountability, with reports submitted to and considered by parliament. -The focus of work is on financial, regularity and performance audit. The SAI does not have judicial functions. -The required professional qualifications of staff range from a financial background to lawyers, economists and engineers.

Source: INTOSAI, CAPACITY BUILDING COMMITTEE (2007) *Building capacity in Supreme Audit Institutions: A Guide*, Londres, NAO Communications, 67 pages.