

CA 7
E-A
C31

Department of Foreign Affairs
and International Trade



Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

CANADA

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

MAR 21 1996

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

UNCLASSIFIED

OTTAWA, March 18, 1996

CIRCULAR DOCUMENT

Admin. No. 4/96 (SIX)

NON CLASSIFIÉ

OTTAWA, le 18 mars 1996

CIRCULAIRE ADMINISTRATIVE

N° 4/96 (SIX)

Office of The Inspector General Departmental Review, Internal Audit and Evaluation Policy

Background

This is a revision and update of the Internal Audit Policy of December 15, 1983 and the Program Evaluation Policy of January 31, 1989. It was approved by the Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC) on April 12, 1995.

2. Much has changed since the promulgation of those policies. The timing is therefore appropriate for reorientation of not only the audit and evaluation functions, but of our whole approach to review, for reasons including the following:

- the Auditor General's review of internal audit and evaluation (OAG report for 1994, Volume 13, Chapter 22) and the Public Account Committee report on the Program Evaluation Function (PAC report #16), both of which cite deficiencies in coverage of program activities;
- the PS2000 initiative aimed at greater devolution of decision-making powers to front-line staff (empowerment), thus increasing the need for

FOR INFORMATION

Heads of Mission
Deputy Ministers
Assistant Deputy Ministers
Directors General
Directors

Bureau de l'inspecteur général Politique d'examen, de vérification interne et d'évaluation

Contexte

Le présent document est une révision et une mise à jour de la Politique de vérification interne, promulguée le 15 décembre 1983, et de la Politique d'évaluation des programmes, promulguée le 31 janvier 1989. Il a reçu l'approbation du Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE) le 12 avril 1995.

2. De nombreux changements sont survenus depuis l'entrée en vigueur des politiques. Le moment est donc propice à une réorientation, non seulement des fonctions de vérification et d'évaluation, mais de notre manière d'aborder toutes nos activités d'examen, notamment pour les raisons suivantes :

- la section du rapport du vérificateur général portant sur la vérification interne et l'évaluation (Rapport de 1994 du Bureau du vérificateur général, volume 13, chapitre 22) et le rapport du Comité des comptes publics sur la fonction d'évaluation de programmes (Rapport n° 16) font tous les deux état de lacunes dans l'examen des activités de programme;
- en proposant de déléguer davantage de pouvoirs décisionnels aux employés subalternes (habilitation), l'initiative Fonction publique 2000

POUR INFORMATION

Chefs de mission
Sous-ministres
Sous-ministres adjoints
Directeurs généraux
Directeurs

independent review of performance;

— continued, and ever deeper, downsizing which necessitates a more imaginative approach to serving the public cost-effectively; the implications for the review professionals being a greater emphasis on their ability to not only provide feedback on performance, but to act as a catalyst in the development of innovative solutions to problems identified, in the facilitation of Knowledge transfer (e.g. best practices) and in the promotion of more entrepreneurial options to new program funding and delivery;

— Treasury Board has issued a new policy on Review, Internal Audit and Evaluation, which explicitly recognizes the role of program, policy and operations managers in review coverage of departmental programs, as well as that of review professionals (i.e. auditors and evaluators);

— Treasury Board has revised its planning and reporting régime. This includes replacement of the Multi-Year Operational Plan (MYOP) with a Business Plan and Outlook document, absorbing the content of the Annual Report into Part III of the Estimates and revision of the Estimates process itself; and

— the government has explicitly committed itself to more routine disclosure of review results to stakeholders and the public in general.

Overview of Changes

3. The Review Policy provides explicit recognition that: the review function consists of a continuum of related review activities, which includes those of program, policy and operations managers as well as those of review professionals (i.e. auditors and evaluators); that review coverage is the product of all levels and types of review, while recognizing the distinction between managerial reviews and independent reviews performed by review professionals; that the review function is strengthened by taking a more

a eu pour effet de conférer une nouvelle importance aux examens de rendement indépendants;

— la poursuite, et même l'intensification, de la réduction des effectifs oblige le personnel à déployer toute l'imagination requise pour assurer la rentabilité des services au public; de leur côté, les examinateurs professionnels voient leur rôle se transformer : ils ne peuvent plus se contenter d'analyser le rendement, ils doivent aussi encourager les employés à trouver des solutions novatrices aux problèmes circonscrits, favoriser le transfert d'expertise (ex., les meilleures pratiques) et promouvoir des solutions faisant davantage appel à l'esprit d'initiative pour le financement et l'exécution des programmes;

— le Conseil du Trésor a fait paraître une nouvelle politique d'examen, de vérification interne et d'évaluation; cette politique reconnaît explicitement le rôle des gestionnaires des programmes, des politiques et des opérations en ce qui a trait à l'examen des programmes du Ministère, ainsi que celui des examinateurs indépendants (c'est-à-dire les vérificateurs et les évaluateurs);

— le Conseil du Trésor a révisé son système de planification et d'établissement de rapports. Entre autres, le plan opérationnel annuel (POP) a été remplacé par un plan opérationnel accompagné d'un document sur les perspectives; le contenu du rapport annuel a été intégré à la Partie III du Budget des dépenses; et le processus de préparation du Budget des dépenses a lui-même été révisé;

— le gouvernement s'est pour sa part formellement engagé à dévoiler plus régulièrement les résultats des examens aux principaux intéressés ainsi qu'au grand public.

Aperçu des changements

3. La politique d'examen reconnaît explicitement : que la fonction d'examen regroupe l'ensemble des activités d'examen notamment celles exécutées par les gestionnaires des programmes, des politiques et des opérations ainsi que celles confiées aux examinateurs professionnels (c'est-à-dire les vérificateurs et les évaluateurs); que la fonction d'examen s'applique aux résultats de tous les niveaux et de tous les types d'examen, tout en établissant une distinction entre les examens réalisés par les

co-ordinated and collaborative approach between the review professionals and managers; and, that in addition to departmental reviews, more emphasis needs to be given to interdepartmental reviews, as many programs and policies cross departmental boundaries.

4. The Internal Audit Function will broaden its coverage to include all program activities, functions and organizational units at Headquarters and at missions abroad.

5. Given the increasingly shorter life cycles of program activities, before being either replaced or substantially altered, the Evaluation Function will shorten the cycle of its activities in order to provide more timely and relevant information to management for decision-making.

6. The independent review functions (i.e. Internal Audit and Evaluation) will adopt a more proactive and entrepreneurial approach to the execution and reporting on their activities, including:

- (a) provision of innovative aid and support in the development of cost-effective solutions to problems identified, the transfer of best practices and the implementation of new initiatives, and
- (b) provision of guidance to management in the execution of their review function.

7. The independent review functions (i.e. Internal Audit and Evaluation) will participate in the development of the Business Plan and associated Outlook document. The nature and extent of participation will be determined as experience is gained with this new process. Adequate funds will be set aside in the Business Plan for evaluation activities related to new initiatives and major changes to existing ones, and in annual branch plans for ongoing programs/activities, as directed by duly constituted Steering Committees, DAEC or the PMB. As directed by DAEC, a funding regime will be proposed to DAEC for putting the

gestionnaires et ceux confiés à des examinateurs professionnels indépendants; que la fonction d'examen donne de meilleurs résultats si les examinateurs professionnels et les gestionnaires coordonnent mieux leurs activités et intensifient leur collaboration; qu'en plus des examens ministériels, l'accent doit être mis davantage sur les examens interministériels, car bon nombre de programmes et de politiques revêtent un caractère sectoriel.

4. La fonction de vérification interne élargira son champ d'observation afin d'englober l'ensemble des activités de programmes, des fonctions et des unités organisationnelles, tant à l'administration centrale que dans les missions à l'étranger.

5. Étant donné le cycle de vie de plus en plus court des activités de programmes, avant de songer à remplacer la fonction d'évaluation ou à lui apporter des modifications importantes, on tentera plutôt de réduire le cycle de vie des activités d'évaluation afin que les renseignements réunis soient plus pertinents et plus utiles aux gestionnaires qui ont à prendre des décisions.

6. Les examinateurs indépendants (auxquels sont confiées les fonctions de vérification interne et d'évaluation) adopteront une approche plus proactive et feront preuve d'un plus grand esprit d'entreprise dans l'exécution de leurs activités et dans l'établissement de leurs rapports. Ils veilleront notamment :

- a) à se montrer novateurs dans l'aide et le soutien accordés, pour trouver des solutions rentables aux problèmes cernés, pour faire connaître les meilleures pratiques et pour mettre en oeuvre de nouvelles initiatives;
- b) à conseiller la direction pour tout ce qui touche la fonction d'examen.

7. Les examinateurs indépendants (c'est-à-dire les vérificateurs internes et les évaluateurs) participeront à l'élaboration du plan opérationnel et du document connexe sur les perspectives. La nature et l'étendue de leur participation seront précisées au fur et à mesure qu'ils se familiariseront avec ce nouveau processus. Le plan opérationnel prévoira les fonds nécessaires aux activités d'évaluation concernant les nouvelles initiatives et la modification en profondeur des initiatives en cours, tandis que les plans annuels des secteurs réserveront des fonds pour évaluer les programmes et activités à caractère permanent,

evaluation function on a firmer and more independent financial footing.

8. The department will make final, official review reports (i.e. audit & evaluation) accessible to the public in a manner consistent with the *Access to Information Act* and respecting the *Privacy Act*.

9. If you have any questions concerning this policy, please contact Ernest Chadler, Director of Planning and Practices Division, at 944-1935.

10. This document is cancelled effective September 30, 1996.

conformément aux directives reçues des comités directeurs dûment constitués, du CMVE ou du Conseil de gestion des programmes (CGP). Le CMVE a demandé que lui soit proposé un mode de financement grâce auquel la fonction d'évaluation pourra jouir d'assises plus solides et d'une plus grande indépendance financière.

8. Conformément aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et dans le respect de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le Ministère mettra les rapports finals et officiels d'examen (vérification et évaluation) à la disposition du public.

9. Si vous avez des questions concernant la présente politique, prière de vous adresser à Ernest Chadler, directeur de la Planification et des Pratiques, au 944-1935.

10. La présente circulaire est annulée à compter du 30 septembre 1996.

Le sous-ministre des
Affaires étrangères,



Deputy Minister
of Foreign Affairs

OFFICE OF THE INSPECTOR GENERAL

**Department of Foreign Affairs
and International Trade**

Review, Internal Audit & Evaluation Policy

OFFICE OF THE INSPECTOR GENERAL

Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)

Review, Internal Audit and Evaluation Policy

Table of Contents

Part I: The Department's Review Framework

Part II: DFAIT Review Policy

Part III: DFAIT Internal Audit Policy

Part IV: DFAIT Evaluation Policy

OFFICE OF THE INSPECTOR GENERAL

Department of Foreign Affairs and International Trade

REVIEW, AUDIT AND EVALUATION POLICY

Part I: THE DEPARTMENT'S REVIEW FRAMEWORK

Our previous policies having to do with review date back to the 1980's. They dealt specifically with two components of the current review spectrum, namely Internal Audit and Evaluation.

The review environment has undergone considerable changes since the promulgation of those policies. These include the implementation of PS2000, recommendations of parliamentary committees (particularly the Public Accounts Committee), recommendations of the Auditor General, a revised Treasury Board policy which includes internal audit and evaluation under a much broader "review" umbrella; the promulgation of federal government Service Standards; and continuing downsizing of the federal government.

The new Treasury Board policy on review reflects a four-part strategy for "strengthening the value-added of review of all levels of management and for the government as a whole". The four-part strategy consists of:

- focussing on the timeliness, relevance and usefulness of review for decision making;
- aligning review with government priorities;
- using review to find out what works and what doesn't and to develop practical alternatives;
- enhancing the quality, reliability and professionalism of review.

The **first strategy** recognizes that information useful for decision making can come from a variety of review exercises, including monitoring and self-assessment by front-line managers at one end of the spectrum, through to formal internal audit and evaluation at the other end. While encouraging departments to make use of the results of all review activities in a coordinated and complementary fashion for assessing performance, it recognizes that the objectivity and value of information for decision-making is enhanced by independent, professional review activities.

The **second strategy** emphasizes alignment of review activities with departmental, multi-departmental and government-wide priorities. Many departmental programs or activities are

a reflection of a broader government policy which may involve several departments (e.g. environmental policy). It would be desirable to coordinate their evaluation, rather than launching several independent ones. Similarly, government-wide policies are best evaluated on a coordinated, government-wide basis.

The **third strategy** advocates the use of review as a vehicle for encouraging the use of innovation, fostering continuous improvement and transfer of good practices. This becomes increasingly important as departments strive to meet heightened public expectations (e.g. published service standards, promise of greater client orientation, devolution of decision making -"empowerment") with dwindling resources.

The **fourth strategy** involves the enhancement of the quality, reliability and professionalism of review, with the objective of ensuring the development and delivery of more credible and useful information for decision-making in the future. There are three aspects to this strategy. One is the enhancement of the skills of all reviewers, including managers, the second is the development and regular use of better methods, tools and techniques, (e.g. benchmarking) and the third is better utilization (leveraging) of review skills by ensuring that reviews being undertaken by non-professional reviewers get the benefit of appropriate advice and support from professional reviewers.

The Auditor General has been a persistent advocate of a stronger review function in DFAIT. His recommendations include a call for an active Audit and Evaluation Committee, more headquarters coverage and more comprehensive coverage of mission activities, particularly program activities. All of these recommendations have been implemented. (see Circular Admin. No 18/94 (SIX) and the Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC) minutes, SIX-265). These recent initiatives reflect the extensive evolution of the Office of the Inspector General's environment and the corresponding adjustment in its strategy. Both are reflected in the new Review policy.

The Public Accounts Committee (PAC) has recently been very critical of the lack of adequate coverage of federal government programs (approx. 20% in the last seven years) and the quality of performance information being provided to parliament. Both Treasury Board and Departments were targeted by PAC's recommendations. This has implications for the Evaluation Function, The Business Planning Process and the main Estimates Process (particularly the Part III's) which are dealt with in the Review Policy.

The issuance of federal government service standards and the inclusion of requirements for performance measures and assertions in the Business Plan and outlook document will have a direct impact on the nature and scope of the Inspector General's review activities. These are reflected in the new Review Policy as well.

Part II: DFAIT REVIEW POLICY

INTRODUCTION

The department needs timely and relevant information on the results, including impacts, of its policies and programs and on the efficiency of its delivery systems to support decision-making and to account for its performance. The Review Policy encompasses the review activities of both managers and review professionals, such as internal auditors and evaluators. While emphasizing the primary responsibility of managers for performance, it recognizes that the best and most cost-effective sources of information for decision-making and accountability purposes is a blend of the review activities of both.

While the department's review activities are initiated primarily for its internal use, the policy recognizes its role in government-wide and interdepartmental review priorities and its obligation to make its review findings accessible to the public with minimum formality.

In Summary, the DFAIT Review Policy:

- recognizes the review role and effort of line and policy managers;
- emphasizes the value of independent and professional reviews such as internal audit and evaluation;
- recognizes a departmental role in government-wide and interdepartmental review priorities; and
- acknowledges its obligation to make its review findings accessible to the public.

POLICY OBJECTIVES

To ensure that the department:

- has timely, usable and credible information on the relevance, performance and impact of its policies, programs and operations, including the results they achieve; and
- uses this information to improve the management and cost-effectiveness of policies, programs and operations, and to account for results.

POLICY STATEMENT

It is DFAIT Policy that:

- *departmental managers monitor key aspects of the performance of their policies, programs and operations;*

- *professional, independent evaluations and audits be conducted to assess the policies, programs and operations of the department to augment and enhance the performance information provided by management and, in particular to support DFAIT management in the provision of performance assertions for the Business Plan and associated Outlook document;*
- *managers seek the advice and/or participation of the Inspector General's professional reviewers when initiating formal reviews (as opposed to day-to-day monitoring) and/or contracting for review services from outside the department;*
- *the department lead interdepartmental reviews where the department has prime responsibility and participate in interdepartmental review teams where another department has prime responsibility or in government-wide review teams, as required;*
- *the department use the findings of reviews and other performance information in decision-making to provide cost-effective programs for the Canadian public and foster good stewardship and accountability in the use of public funds; and*
- *once completed, final review reports (i.e. evaluation and audit reports), be accessible to the public with minimal formality, in accordance with the spirit and intent of the Access to Information Act and the Privacy Act.*

POLICY REQUIREMENTS

1. The Department will review the performance of its policies, programs and operations in a timely, relevant and cost-effective manner. It will emphasize feed back on achievement of results and the efficacy of their delivery systems. In the case of identified problems or opportunities, the reviewers should provide innovative alternatives and feedback on lessons learned. In order to meet this requirement the department will:

- (a) conduct internal audits according to established standards in areas of significance, based on risk, to provide senior management with independent and professional advice and assurances on the performance of the management framework, specifically as it has an impact on the cost-effectiveness of program delivery activities and internal operations, the economical and efficient use and protection of resources, the integrity of information and compliance with statutes and policies; audit plans which outline the scope and timing of future audits, shall be reviewed and approved by DAEC at its quarterly meetings;
- (b) conduct evaluations of key policies and programs according to established standards to provide senior management with objective information about the relevance of policies and programs, their success in achieving stated objectives and their cost-effectiveness compared to alternatives; evaluation plans, which outline the scope and timing of future evaluations and implementation of resulting recommendations for improvement, shall be reviewed and approved by DAEC at its quarterly meetings; in order to enhance the

independence of the evaluation process, funds for evaluation will be reserved by Branch Managers, or as directed by DAEC or the Program Management Board (PMB). In order to enhance their pertinence, rigour and objectivity, evaluations should be guided by Evaluation Steering or Advisory Committees, which include clients, other key stakeholders and independent experts, as well as program managers;

- (c) establish performance monitoring practices, including the development and monitoring of client-oriented service standards, to ensure that departmental managers have available and use credible information on key aspects of the performance of their programs and operations; performance monitoring is every manager's responsibility and should be seen as an important component of the management activities of programs and operations; the Office of the Inspector General will provide advice and support to Program managers in this endeavour and will monitor performance measurement practices on behalf of DFAIT senior management;
- (d) conduct other types of reviews such as policy, regulatory, program and operational reviews, client surveys and special studies to meet specific informational needs of departmental managers at all levels. These reviews are a useful management tool for improving the performance of policies, programs and operations. They can be conducted or led directly by managers or, when a more independent look at the issues reviewed is required, by departmental review professionals such as internal auditors and evaluators; even when led by managers themselves they may wish to solicit advice and/or support from the Inspector General's review professionals;
- (e) use internal audit, evaluation, performance monitoring and other reviews in a co-ordinated and complementary fashion so that the total review effort meets the informational needs and priorities of the department cost-effectively; and
- (f) Program managers are responsible for taking action on review recommendations; the OIG will monitor and, with the support of DAEC, ensure their implementation.

2. The Department will make the final version of official review reports (i.e. audit and evaluation reports) accessible to the public, without requiring a formal access request under the *Access to Information Act*, but in a manner consistent with that Act and respecting the *Privacy Act*.

REVIEW RESPONSIBILITIES

1. The deputy head with the support of DAEC, is accountable for:
 - (a) deciding on the internal audits, evaluations and other key reviews to be undertaken to ensure that appropriate review mechanisms are used: strategically planning and coordinating departmental evaluations, audits and other key reviews to generate timely, relevant and credible information for decision-making and accountability purposes;

meeting, in a cost-effective fashion, the priority informational needs of the department, Treasury Board and the government as a whole; and, holding departmental managers accountable for monitoring the performance of their programs and operations;

- (b) using review information in decision-making and accountability reporting: using the findings of reviews and other performance information to reconsider policies, programs and operations; to improve their management and cost-effectiveness; to support policy or program recommendations to the minister; to ensure the integrity of information, protection of resources and compliance with statutes and policies; and to account for results;
- (c) maintaining strong internal audit and evaluation functions in the department;
- (d) participating in centrally led reviews: as directed by the Treasury Board and/or Cabinet, contributing in a timely manner to occasional evaluations, audits and other reviews led by the Treasury Board Secretariat or other departments to meet specific informational needs of the Treasury Board and the government as a whole, usually for government-wide or multi-departmental policy or program issues; and
- (e) informing the Treasury Board Secretariat of departmental review activities and findings: ensuring that the Treasury Board Secretariat is informed of key review initiatives and that it is provided with copies of reports of audits, evaluations and other key reviews, including reviews of Treasury Board policies.

2. The Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC) is accountable for:

- (a) establishing Departmental policies with respect to review functions, including audit and evaluation, taking into account Treasury Board Review Policy and Government Standards for Audit and Evaluation;
- (b) ensuring that there are adequate audit and evaluation frameworks for new departmental initiatives and programs;
- (c) reviewing and approving annual and multi-year departmental audit and evaluation plans, including DFAIT participation in central agency led or other interdepartmental reviews, and monitoring and coordinating all departmental review activities; ensuring that there is adequate funding for implementation of approved plans;
- (d) ensuring that the quality and levels of resources are allocated to departmental reviews in a manner conducive to objectivity and impartiality;
- (e) promoting professionalism, practicality and the independence of departmental audit and evaluation units, so as to avoid conflicts of interest and to maximize objectivity and the generation of credible, relevant and timely evidence and analysis;

- (f) reviewing and approving major audit and evaluation reports of interest to senior level management and Ministers;
- (g) ensuring that recommendations resulting from independent reviews are implemented;
- (h) reporting to ministers and central agencies, as required, on the results and impacts of departmental review activities, in particular audits and evaluations in relation to resources invested; and
- (i) considering and approving departmental responses to the review findings of central agencies and the Auditor General.

3. Departmental managers are accountable for monitoring the performance of their programs and operations, including monitoring on an ongoing basis and periodically reviewing key aspects of the performance of programs and operations. This involves developing relevant and useful performance indicators, performance expectations and client-oriented service standards; and collecting, analyzing and using credible information in a timely and cost-effective manner to improve the delivery of programs and operations, to account for performance and to inform clients of the level, quality and cost of services provided. Program managers are required to reserve funds for evaluation, as directed by DAEC or the PMB.

4. The Office of the Inspector General is accountable for:

- (a) carrying out independent reviews, including, audits, evaluations, and special projects, as directed by DAEC through its approval of the Review Plans; aside from information for management decision-making, these reviews will provide the basis for reporting on DFAIT Program performance to third parties (e.g. TB, Parliament);
- (b) providing the deputy heads and/or program managers with review advice, support or special reviews, as required; these services must be approved by DAEC if not funded by the requesting party or if they affect the timing of planned reviews previously approved by DAEC;
- (c) providing support for program management in the development of performance assertions destined for public consumption, as requested by program managers and/or DAEC (e.g. The Business Plan and Outlook document);
- (d) participating in interdepartmental reviews led by DFAIT, other departments or Treasury Board;
- (e) providing secretariat services and general support for DAEC, (including, development of review policies and plans, review guides, review findings and recommendations and follow-up reports);

- (f) collaborating with the review community in the development of best practices, etc.; and
- (g) responding to requests for information and generally liaising with central agencies and the Office of the Auditor General.

REFERENCES

Legislation

Access to Information Act

Privacy Act

Treasury Board Publications

Review Policy, Chapter 1-1 of the "Review Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Internal Audit policy, Chapter 2-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Evaluation policy, Chapter 3-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Internal Auditing Standards in the Government of Canada, Chapter 2-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Evaluation Standards in the Government of Canada, Chapter 3-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Code of Ethics for Internal Auditors, Chapter 2-3 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Part III: DFAIT INTERNAL AUDIT POLICY

Note: This policy must be read in conjunction with the Review policy.

INTRODUCTION

The Review Policy establishes the general requirements for conducting all types of reviews, including internal audit. This Internal Audit policy sets out the specific policy requirements for internal audit. The purpose of the policy is to define the Internal Audit Function and reinforce its mandate in the department. Policy implementation will be achieved through the effective and visible support of senior management and the Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC).

Substantial changes in government programs and operations are occurring continuously to deal with the pressing demands of the Canadian public and the difficult fiscal situation. More than ever, managers need to know whether their management framework is appropriate and how well departmental activities are carried out, particularly in areas of significant risks.

Senior managers may rely on auditors to provide them with assurances on the performance of the management framework, i.e., on the cost-effectiveness of the systems, practices and built-in controls adopted by management to achieve established objectives. Thus, it is important that the auditors remain independent of the activities they audit in order to perform their work freely and provide objective and credible information, in serving the corporate needs of the department.

Departmental internal auditors must be attuned to senior managers' priorities and concerns, focusing on the provision of timely and relevant information that meets their needs. Auditors have taken on an important role in promoting an environment conducive to better management, integrity, innovation, quality of service and cost-effectiveness of program delivery activities and internal operations. They have adopted a participative and prospective-oriented approach. This involves advising managers on developing policies and systems, managing risks and establishing essential controls at reasonable cost. Senior management should expect internal audit to act as a catalyst for sharing good management practices, as a source of innovative ideas and as a training opportunity for potential leaders.

The Internal Audit policy and standards are designed to guide auditors in their professional practice, and assist departmental senior management in the use of internal auditing. They also provide the department with a basis for carrying out self-assessment and improving quality of services. As well, they provide external stakeholders with a basis for relying on the work of internal auditors and, laterally, on the assertions of program managers as to performance, to the degree that they have been attested by internal auditors.

POLICY OBJECTIVE

To ensure that internal audit contributes to improving the management and cost-effectiveness of program delivery activities and internal operations, and to strengthening accountability.

POLICY STATEMENT

- *The department shall have an independent Internal Audit Function that will carry out a systematic review and appraisal of the management framework and will conduct special audits upon the request of management.*
- *Internal audit will provide senior management with an objective assessment of the effectiveness and efficiency of the management framework made against suitable criteria identified by the auditors in consultation with management.*
- *Internal audit findings and recommendations will be constructive and results-oriented with a focus on value-for-money. Issues of significance will be examined and recommendations for improvement will be relevant, practical and feasible.*
- *Managers will make every effort to use the Internal Audit Function as an extension of their responsibility to continuously monitor the effective, efficient and economical use of resources to achieve departmental objectives.*
- *The Internal Audit Function will be managed in accordance with the Standards for Internal Audit as promulgated by the Treasury Board. These standards are published in the Treasury Board Manual on Review, Internal Audit and Evaluation, May, 1994.*
- *Internal auditors will conduct themselves in accordance with the Code of Ethics for internal audit as published in the Treasury Board Manual "Review, Internal Audit, Evaluation", May, 1994.*

APPLICATION

This Policy applies to all Branches and other Responsibility Centres (including Special Operating Agencies) for which the Deputy Minister of Foreign Affairs, Associate Deputy Minister of Foreign Affairs and Deputy Minister for International Trade are responsible.

POLICY REQUIREMENTS

1. **Audit Assignments:** The department will carry out internal audits in accordance with the Review Plan developed by the Office of the Inspector General and approved by DAEC; the Inspector General will also carry out special Audits, as requested by management. Special Audits must be approved by DAEC, unless they are funded by management and do not impair the Inspector General's capacity to carry out planned audits;

2. **Audit Scope and Coverage:** The scope of internal audit includes all DFAIT responsibility centres (programs, activities, functions, support services, etc.) The depth and frequency of coverage will be based on materiality and risk assessment.
3. **Independence:** Although the Inspector General reports organizationally to the ADM, Corporate Services, its review activities, including internal audit, are functionally guided by DAEC and its reports are provided directly to senior management rather than through Corporate Services. Internal auditors do not exercise line authority over any DFAIT operations.
4. **Authority:** The Office of the Inspector General is a staff of function. Implementation of internal audit recommendations is the responsibility of the line manager responsible for the area under audit, subject to monitoring by DAEC.
5. **Access to Records and Staff:** Internal auditors are entitled access to all departmental information, including records, documents and reports, in whatever form (e.g. hard copy, electronic) and to all departmental staff in order to carry out their function, subject to any security clearance limitations on the part of specific auditors. Any dispute as to access will be referred to DAEC.

6. **Responsibilities:**

(a) **The Deputy Head:**

The Deputy Minister of Foreign Affairs is ultimately responsible for implementation of the Treasury Board Internal Audit Policy and answers for its results.

In this responsibility he is supported by DAEC, which is chaired by himself or the Deputy Minister for International Trade or the Associate Deputy Minister of Foreign Affairs.

(b) **Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC):**

As indicated above, the DAEC is chaired by the Deputy Minister of Foreign Affairs or the Deputy Minister for International Trade or the Associate Deputy Minister of Foreign Affairs. It consists of six branch heads (ADMs) and the Inspector General, whose office also acts as secretariat and provides technical advice. Its Terms of Reference may be viewed in Part II, "DFAIT Review Policy" of this document.

(c) **Departmental Management:**

Departmental managers are responsible for facilitating the work of the Internal Auditors during the audit process, for providing feedback on the accuracy of findings and for providing responses/action plans to audit conclusions and recommendations. Managers

are then responsible for the implementation of all recommendations accepted and/or approved by DAEC.

Managers may request the Inspector General for special audits or studies where special expertise or independence is desired. Acceptance of such assignments is contingent on availability of capacity and DAEC approval for rearrangement of review plans. The effect of special audits on the review plan may be mitigated by provision of funding by the requesting party.

(d) The Office of the Inspector General:

The Inspector General is responsible for all independent review activities, including internal audit.

This includes specifically:

- development of the Internal Audit Policy;
- in consultation with departmental management and DAEC, development of the Review Plan, including internal audits;
- management of internal audit assignments;
- ensuring that the audit process is transparent and that work instruments, such as audit guides, are portable (i.e. usable by managers for their own monitoring, should they wish to do so);
- ensuring the availability of a cadre of competent, professional review staff;
- ensuring the availability and use of up-to-date systems, procedures, tools and techniques;
- ensuring that audit activity generates relevant, constructive, credible, objective, timely and useful information for management including feedback on lessons learned and innovative recommendations; ensuring that appropriate levels of management are debriefed;
- alerting DAEC and/or senior management as appropriate, in cases where urgent action is required;
- keeping DAEC informed of progress towards implementation of recommendations and securing its assistance, as required;
- participating in interdepartmental audits led by DFAIT, other departments or Treasury Board;

- liaising with central agencies and the Office of the Auditor General; and
- liaising with other review organizations with respect to best practices.

REFERENCES

Treasury Board Publications

Internal Auditing Standards in the Government of Canada, Chapter 2-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*. These standards are based on recognized standards for the professional practice of internal auditing (e.g. The Institute of Internal Auditors).

Code of Ethics for Internal Auditors, Chapter 2-3 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Review Policy, Chapter 1-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Part IV: DFAIT EVALUATION POLICY

Note: This policy must be read in conjunction with the Review Policy

INTRODUCTION

The Review policy establishes the general requirements for conducting all types of reviews, including evaluation. This policy sets the specific requirements for evaluation, which is expected to contribute to mainstream decision-making, innovation and sound accountability practices at all levels. The policy is intended to strengthen DFAIT evaluation practices. To achieve this objective, the effective and visible support of Branch and other senior managers and DAEC is essential.

Evaluation is expected to deliver timely, relevant and credible information on the continued relevance of DFAIT policies and programs; on whether, and to what extent they are achieving their objectives; on the impacts they are producing and on opportunities for using alternative and more cost-effective policy instruments or program delivery mechanisms to achieve objectives. Evaluation is expected to produce timely and pertinent findings that can be used with confidence to assist the management of programs and rendering accountability.

Evaluation is seen as focusing on what is really working, what isn't and on finding innovative ways of achieving the department's goals more cost-effectively. It is also seen as providing value-added support to policy and line managers on matters such as performance frameworks and monitoring, establishing client-oriented service standards, accountability reporting, rethinking regulatory activities. Finally, evaluation is seen as promoting organizational learning within the department, for example, by communicating lessons learned from existing programs and performance benchmarks for the use and management of policy instruments and program delivery mechanisms.

POLICY OBJECTIVE

To ensure that evaluation enhances the relevance, results and cost-effectiveness of key policies and programs, and credible reporting on their performance.

POLICY STATEMENT

- *The department shall have an independent Evaluation Function that will strategically evaluate its key policies and programs and use the findings for decision-making and reporting on performance.*
- *The Evaluation Function will provide evaluation frameworks, assessments, evaluations and more specialized services such as case studies and surveys, as requested by senior management and/or directed by DAEC. This will be particularly required where DFAIT is expected to make attestations as to performance, in documents such as the*

Business Plan and Outlook document, to third parties (e.g. Treasury Board, Parliamentary Committees, Parliament).

- *The Evaluators may provide assistance to program managers in internal reviews, in the formulation of performance indicators and in the design of performance measurement and monitoring systems.*
- *Evaluation outputs will be forward looking, constructive, results-oriented innovative and timely, and will focus on program relevance, program effectiveness, (including quality of service), efficiency of delivery systems, program complementarity and appropriateness of resource allocation.*
- *Managers will make every effort to use the Evaluation Function as an extension of their responsibility to monitor the effective, efficient and economical use of resources to achieve departmental objectives and to report on performance.*
- *The Evaluation Function will be managed in accordance with the Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies, as promulgated by Treasury Board in its Manual "Review, Internal Audit, Evaluation", May, 1994*

APPLICATION

This policy applies to all Branches and other Responsibility Centres (including Special Operating Agencies) for which the Deputy Minister of Foreign Affairs, Associate Deputy Minister of Foreign Affairs and Deputy Minister for International Trade are responsible.

POLICY REQUIREMENTS

1. **Evaluation Assignments:** The department will carry out independent evaluations in accordance with the Review Plan developed by the OIG and approved by DAEC; assignments are chosen on the basis of Treasury Board requirements, management requests and risk assessment.

Not all evaluation activities can be planned and budgeted for long in advance, as was assumed in the previous multi-year government Evaluation Plan. Reflecting the shift in emphasis, from "rear-mirror" to forward looking evaluations, and keeping in mind the increasing government role as a catalyst, the departmental evaluators will increasingly get involved in short-term, and often qualitative, assessments and will be positioned to offer a variety of evaluation services in response to program review needs expressed by management during the fiscal year in progress. Much of this work will be of a problem-solving nature rather than an attestation of performance to third parties.

2. Scope of Evaluation:

(a) DFAIT-Driven Evaluations:

(i) Normative

- program rationale;
- program objectives: their clarity, their measurability and the extent to which achievements are linked to departmental objectives and priorities;
- impacts and effects in the short and long term;
- the efficiency of program delivery;

(ii) Problem-solving

- program improvement: examining alternatives; searching for more economical means of program delivery; removing potential overlaps with other public programs;
- development of performance measurement indicators;
- "client" based research, to summarize the effect of a cluster of related business initiatives;
- interactive consultation by "task forces" (i.e. ad-hoc groups) to determine potential effects of radical program reductions and termination;
- short-term reviews and formative evaluations (e.g. with management: setting up and assessing pilot projects) to find ways of doing things "better and cheaper";
- dynamic modelling of the program environment.

(b) Externally-Driven Evaluations; a sampling of possible products/services includes:

- requirements embedded in Cabinet documents;
- Treasury Board decision letters requesting Frameworks;
- recommendations provided by the Auditor General of Canada;
- interdepartmental studies;
- government-wide studies.

3. **Independence:** Although the Inspector General reports organizationally to the ADM, Corporate Services, its review activities, including evaluation, are functionally guided by DAEC and its reports are provided directly to senior management (usually through a steering Committee) rather than through Corporate Services. Evaluators do not exercise line authority over DFAIT operations.

4. **Authority:** Evaluation is a staff function. Line managers are responsible for their programs/activities and, as such will provide responses to recommendations provided in evaluation reports, subject to direction and monitoring by their Steering Committee and/or DAEC (and by Treasury Board, where the evaluation is Treasury Board directed).

5. **Access to Records and staff:** Evaluators are entitled to access to all departmental information, including records, documents and reports in whatever form (e.g. hard copy, electronic), and to all departmental staff in order to carry out their function, subject to any security limitations on the part of specific evaluators. Any dispute as to access will be referred to DAEC.

6. **Responsibilities:**

(a) **The Deputy Head:**

The Deputy Minister of Foreign Affairs is ultimately responsible for implementation of the Treasury Board Evaluation Policy and answers for its results. In this responsibility he is supported by DAEC, which is chaired by himself or the Deputy Minister for International Trade or the Associate Deputy Minister of Foreign Affairs.

(b) **Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC):**

As indicated above, the DAEC is chaired by the Deputy Minister of Foreign Affairs or the Deputy Minister for International Trade or the Associate Deputy Minister of Foreign Affairs. It consists of six branch heads (ADM) and the Inspector General, with the OIG acting as secretariat and providing technical advice. Its responsibilities may be viewed in Part II, "DFAIT Review Policy" of this document.

(c) **Departmental Management:**

Departmental managers are responsible for facilitating the work of the evaluators during the evaluation process, including:

- (i) providing funding;
- (ii) cooperating in the production and validation of program profiles;
- (iii) identifying evaluation issues which are crucial to management;
- (iv) providing feedback on the accuracy of findings;
- (v) providing responses to evaluation conclusions, and recommendations; and

(vi) providing action plans.

Managers are then responsible for the implementation of recommendations accepted and/or approved by themselves, the respective Steering Committee and/or DAEC.

Managers may request the Inspector General for special evaluations/reviews/studies where special expertise or independence is desired. Acceptance of such assignments is contingent on availability of capacity and DAEC approval for rearrangement of review plans. Special evaluations/reviews would normally have to be funded by the requesting party.

(d) The Office of the Inspector General:

The Inspector General is responsible for all independent review activities, including evaluations.

This includes specifically:

- development of the Evaluation Policy;
- in consultation with departmental management and DAEC, development of the Review Plan, including evaluations;
- management of evaluations i.e. setting up appropriate Steering Committees, undertaking the needed research (or orienting it if performed by a consultant) and associating with the study (whether performed by a consultant or not), and reporting on priority areas of concern;
- ensuring that, the evaluation process is transparent and that work instruments such as survey questionnaires are portable (i.e. usable by managers for their own monitoring);
- ensuring the availability of a cadre of competent professional review staff;
- ensuring the availability and use of up-to-date systems, procedures, tools and techniques;
- ensuring that evaluation activity generates relevant, constructive, credible and timely information for management including feedback on lessons learned and innovative recommendations; ensuring that appropriate levels of management are debriefed;
- alerting DAEC and/or senior management as appropriate, in cases where urgent action is required;
- keeping DAEC informed of progress towards implementation of recommendations, and securing its assistance, as required;

- participating in interdepartmental evaluations led by DFAIT, other departments or Treasury Board;
- liaising with central agencies and the Office of the Auditor General; and
- liaising with other review organizations with respect to best practices.

REFERENCES

Treasury Board Publications

Evaluation Standards in the Government of Canada, Chapter 3-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

Review Policy, Chapter 1-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*

BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL

***Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international***

Politique d'examen, de vérification interne et d'évaluation

BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL

**Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international (MAECI)**

Politique d'examen, de vérification interne et d'évaluation

Table des matières

Première partie:	Le cadre d'examen du Ministère
Deuxième partie:	La politique d'examen du MAECI
Troisième partie:	La politique de vérification interne du MAECI
Quatrième partie:	La politique d'évaluation du MAECI

BUREAU DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL

Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

POLITIQUE D'EXAMEN, DE VÉRIFICATION ET D'ÉVALUATION

Première Partie: LE CADRE D'EXAMEN DU MINISTÈRE

Nos dernières politiques d'examen remontent aux années 1980. Elles portaient précisément sur deux éléments des activités actuelles d'examen, à savoir la vérification interne et l'évaluation.

Le contexte dans lequel sont effectués les examens a beaucoup changé depuis la promulgation de ces politiques. Voici quelques facteurs responsables de ce changement: la mise en oeuvre de FP 2000, les recommandations des comités parlementaires (surtout du Comité des comptes publics), les recommandations du vérificateur général, une politique révisée du Conseil du Trésor qui relie la vérification interne et l'évaluation à une conception beaucoup plus globale de «l'examen», la promulgation des normes de service au gouvernement fédéral, et la constante réduction des effectifs du gouvernement fédéral.

La nouvelle politique d'examen du Conseil du Trésor s'inspire d'une stratégie en quatre volets visant à «accroître la valeur ajoutée des activités d'examen à tous les niveaux de gestion et pour l'ensemble du gouvernement». Ces quatre volets sont les suivants:

- mettre l'accent sur la réalisation en temps opportun, l'utilité et la pertinence des examens pour la prise de décisions;
- aligner les activités d'examen sur les priorités du gouvernement;
- recourir à l'examen pour déterminer ce qui fonctionne bien, ce qui ne fonctionne pas et élaborer des solutions de rechange pratiques;
- améliorer la qualité, la fiabilité et le professionnalisme des activités d'examen.

La première stratégie reconnaît que l'information qui facilite la prise de décisions peut provenir de diverses activités d'examen, allant des contrôles et des auto-évaluations effectués par les cadres subalternes aux évaluations et vérifications internes officielles. D'une part, on invite les ministères à se servir, de manière coordonnée et complémentaire, des résultats de toutes les activités d'examen pour évaluer le rendement et, d'autre part, on affirme que les activités d'examen indépendantes et professionnelles rehaussent la valeur et l'objectivité des renseignements qui fondent les décisions.

La **deuxième stratégie** souligne l'alignement des activités d'examen sur les priorités du Ministère, des autres ministères et de l'administration fédérale toute entière. De nombreux programmes ou activités du Ministère découlent d'une politique gouvernementale plus globale qui peut toucher plusieurs ministères (ex.: la politique en matière d'environnement). Il serait souhaitable que ces programmes ou activités fassent l'objet d'une évaluation coordonnée plutôt que de plusieurs évaluations indépendantes. Il est également préférable de coordonner, à l'échelle de l'administration fédérale, les activités d'évaluation des politiques touchant l'ensemble du gouvernement.

La **troisième stratégie** propose d'utiliser les activités d'examen pour encourager l'innovation, favoriser des améliorations continues et répandre les bonnes pratiques. Cet aspect devient de plus en plus important dans un contexte où les ministères s'efforcent de répondre, avec des ressources qui ne cessent de diminuer, aux attentes de plus en plus grandes du public (ex.: parution de normes de service, promesse d'axer davantage les services sur les besoins de la clientèle, délégation de certains pouvoirs décisionnels - «habilitation»).

La **quatrième stratégie** a trait à l'amélioration de la qualité, de la fiabilité et du professionnalisme des activités d'examen, l'objectif étant de réunir des données plus crédibles et plus utiles aux personnes qui auront à prendre des décisions. Cette stratégie comporte trois aspects. Premièrement, accroître les compétences de tous les examinateurs, y compris celles des gestionnaires; deuxièmement, concevoir et utiliser régulièrement de meilleures méthodes, de meilleurs outils et de meilleures techniques (ex.: l'étalonnage); et troisièmement, utiliser à meilleur escient (effet de levier) les capacités d'examen en veillant à ce que les examinateurs non professionnels bénéficient, dans leurs activités, des conseils et de l'appui des examinateurs professionnels.

Le vérificateur général réclamait depuis longtemps un renforcement de la fonction d'examen au sein du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). Il recommandait entre autres que soit créé un Comité de la vérification et de l'évaluation et que les examens touchent davantage l'administration centrale et les activités des missions d'une façon plus étendue, surtout les activités de programmes. Toutes ces recommandations ont été mises en oeuvre. (Voir la circulaire administrative N° 18/94 (SIX) et le procès-verbal N° SIX-265 du Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE)). Ces initiatives récentes s'inscrivent dans la foulée de transformations approfondies dans l'environnement du Bureau de l'inspecteur général et les ajustements qu'il a cru bon d'apporter à sa stratégie. La nouvelle Politique d'examen tient compte de ces deux réalités.

Récemment, le Comité des comptes publics (CCP) a dénoncé avec virulence la faible proportion des programmes du gouvernement fédéral faisant l'objet d'un examen (environ 20% au cours des sept dernières années) ainsi que la piètre qualité des données sur le rendement fournies au Parlement. Les recommandations du CCP visaient tout aussi bien le Conseil du Trésor que les ministères. Ces recommandations ont des conséquences sur la fonction d'évaluation, sur le processus de planification opérationnelle et sur l'élaboration du

Budget des dépenses principal (spécialement la Partie III), trois sujets abordés dans la Politique d'examen.

L'établissement de normes de service au gouvernement fédéral et l'obligation d'intégrer, dans le plan opérationnel et dans le document connexe sur les perspectives, des indicateurs et des mesures du rendement auront des répercussions directes sur la nature et sur l'étendue des activités d'examen de l'inspecteur général. La nouvelle Politique d'examen tient également compte de ces aspects.

Deuxième partie: LA POLITIQUE D'EXAMEN DU MAECI

INTRODUCTION

Le Ministère a besoin de renseignements pertinents et opportuns sur les résultats (y compris les répercussions) de ses politiques et programmes ainsi que sur l'efficacité de ses mécanismes d'exécution afin d'appuyer la prise de décisions et la reddition de comptes. La politique d'examen concerne aussi bien les activités d'examen des gestionnaires que celles des professionnels de l'examen, tels que les vérificateurs et les évaluateurs. Tout en insistant sur la responsabilité première des gestionnaires en ce qui a trait au rendement, la politique reconnaît que les sources d'information les plus fiables et rentables pour la prise de décisions et la reddition de comptes sont celles qui font appel simultanément aux activités d'examen des deux groupes.

Tandis que les activités d'examen amorcées par le Ministère sont principalement à usage interne, la politique reconnaît toutefois le rôle du Ministère concernant les priorités du gouvernement fédéral et des autres ministères en matière d'examen et son obligation de rendre accessible au public les conclusions des examens avec un minimum de formalités.

En résumé, la Politique d'examen du MAECI:

- reconnaît le rôle et les efforts des cadres hiérarchiques et des gestionnaires de politiques en matière d'examen;
- insiste sur l'importance des activités d'examen menées de façon indépendante et professionnelle telles que la vérification interne et l'évaluation;
- attribue un rôle actif au Ministère en ce qui a trait aux priorités du gouvernement et des autres ministères en matière d'examen;
- reconnaît l'obligation du Ministère de rendre les conclusions des examens accessibles au public.

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

Faire en sorte que le Ministère:

- dispose en temps opportun de renseignements fiables et utiles sur la pertinence, le rendement et les répercussions de ses politiques, programmes et opérations, y compris sur les résultats obtenus;
- utilise ces renseignements pour améliorer la gestion et la rentabilité de ses politiques, programmes et opérations, ainsi que pour rendre compte des résultats.

ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

Le MAECI a pour politique:

- *que les gestionnaires du Ministère surveillent les aspects clés du rendement de leurs politiques, programmes et opérations;*
- *que des évaluations et des vérifications professionnelles et indépendantes soient menées afin d'évaluer les politiques, programmes et opérations du Ministère dans le but de compléter et améliorer l'information sur le rendement fournie par les gestionnaires et, en particulier, d'appuyer la haute direction du MAECI dans la provision d'affirmations de rendement qui figureront dans le plan opérationnel et dans le document connexe sur les perspectives;*
- *que les gestionnaires sollicitent l'avis et (ou) la participation des examinateurs professionnels de l'inspecteur général au moment d'entreprendre des examens officiels (par opposition aux contrôles quotidiens) et (ou) de négocier des marchés pour des services d'examen avec des fournisseurs à l'extérieur du Ministère;*
- *que le Ministère dirige les examens interministériels dont il est le principal responsable et participe aux examens interministériels dont la responsabilité première incombe à un autre ministère ou à des examens menés à l'échelle du gouvernement fédéral, suivant les besoins;*
- *que le Ministère tienne compte des constatations des examens et des autres renseignements sur le rendement lors de la prise de décisions, dans le but d'offrir à la population canadienne des programmes rentables et de promouvoir une saine gestion des deniers publics et la responsabilisation en ce qui concerne leur utilisation;*
- *qu'une fois complétés, les rapports d'examen (c'est-à-dire les rapports d'évaluation et de vérification) soient accessibles au public avec un minimum de formalités, conformément à l'esprit et à l'intention de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.*

LES EXIGENCES DE LA POLITIQUE

1. Le Ministère examinera le rendement de ses politiques, programmes et opérations d'une façon opportune, pertinente et rentable. Il accordera une attention particulière à la rétroaction sur les résultats obtenus et sur l'efficacité des modes d'exécution. Si des problèmes ou possibilités sont cernés, les examinateurs devront proposer des solutions de rechange novatrices et commenter les leçons apprises. Afin de respecter cette exigence, le Ministère doit:

- (a) réaliser des vérifications internes conformément aux normes établies dans les secteurs importants, en tenant compte des risques, afin de fournir à la haute direction des assurances et des conseils indépendants et professionnels sur le rendement du cadre de gestion, plus particulièrement en ce qui touche la rentabilité des activités d'exécution des programmes et des opérations internes, l'utilisation économique et efficiente et la protection des ressources, l'intégrité de l'information et la conformité aux lois et politiques; les plans de vérification, qui précisent l'ampleur et le calendrier des prochaines vérifications, doivent être examinés et approuvés par le CMVE lors de ses réunions trimestrielles;
- (b) réaliser des évaluations des programmes et politiques clés conformément aux normes établies afin de fournir à la haute direction des renseignements objectifs sur la pertinence de ces politiques et programmes, sur la mesure dans laquelle ils atteignent les objectifs énoncés, ainsi que sur leur rentabilité par rapport à celle des solutions de rechange envisageables; les plans d'évaluation, qui précisent l'ampleur et le calendrier des prochaines évaluations et donnent un aperçu de la mise en application des recommandations visant à améliorer la situation, doivent être examinés et approuvés par le CMVE lors de ses réunions trimestrielles; afin que le processus d'évaluation jouisse d'une plus grande indépendance, les gestionnaires des secteurs réserveront des fonds pour l'évaluation, ou se conformeront, à cet égard, aux directives émanant du CMVE ou du Conseil de gestion des programmes (CGP). Afin d'en améliorer la pertinence, la rigueur et l'objectivité, ces évaluations devraient être menées conformément aux orientations définies par un comité directeur ou un comité consultatif d'évaluation composé entre autres de clients, d'autres intervenants clés et d'experts indépendants de même que de gestionnaires de programmes;
- (c) établir des pratiques de contrôle du rendement, ce qui comprend l'élaboration et la supervision de normes de services axées sur la clientèle, et ce afin de s'assurer que les gestionnaires du ministère aient à leur disposition et utilisent des renseignements crédibles concernant les principaux aspects du rendement de leurs programmes et opérations. Le contrôle du rendement est la responsabilité de tout gestionnaire et il doit être perçu comme une dimension importante des activités de gestion des programmes et des opérations; le Bureau de l'inspecteur général conseillera et appuiera les gestionnaires de programmes dans cette tâche et, au nom de la haute direction du MAECI, contrôlera les pratiques en matière d'évaluation du rendement;
- (d) réaliser d'autres types d'examen tels que des examens portant sur les politiques, les règlements, les programmes et les opérations ainsi que des enquêtes auprès de la clientèle et des études spéciales afin de répondre à des besoins spécifiques d'information des gestionnaires ministériels de tous les paliers. Ces examens sont des outils de gestion utiles pour améliorer le rendement des politiques, des programmes et des opérations. Ils peuvent être menés ou dirigés directement par les gestionnaires ou, lorsqu'il faut plus de recul, par les professionnels de l'examen au sein du Ministère, tels que les vérificateurs internes et les évaluateurs; même s'ils dirigent eux-mêmes les examens, les gestionnaires

peuvent, s'ils le désirent, solliciter les conseils et (ou) l'appui des examinateurs professionnels de l'inspecteur général;

- (e) utiliser les vérifications internes, les évaluations, les contrôles du rendement ainsi que les autres types d'examen d'une façon coordonnée et complémentaire de telle sorte que l'ensemble des efforts déployés en matière d'examen répondent de manière rentable aux besoins d'information et aux priorités du Ministère;
- (f) les gestionnaires de programmes ont la responsabilité de donner suite aux recommandations découlant des activités d'examen; le Bureau de l'inspecteur général contrôlera ces démarches et, avec l'appui du CMVE, veillera à ce que ces recommandations soient mises en application.

2. Le Ministère rendra accessible au public la version finale des rapports d'examen officiels (c'est-à-dire les rapports de vérification et d'évaluation), sans qu'il ne soit nécessaire de faire une demande officielle en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, mais d'une manière compatible avec cette loi et avec la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE D'EXAMEN

1. Avec l'appui du CMVE, le Sous-ministre doit:

- (a) décider des vérifications internes, évaluations et autres examens clés à entreprendre de façon à veiller à ce que des mécanismes d'examen appropriés soient utilisés: planifier de façon stratégique et coordonner les évaluations et vérifications ainsi que les autres examens importants menés au Ministère, afin de réunir, en temps opportun, des renseignements pertinents et crédibles pour la prise de décisions et la reddition de comptes, et pour satisfaire de façon rentable les besoins prioritaires en renseignements du Ministère, du Conseil du Trésor et de l'ensemble du gouvernement; et tenir les gestionnaires ministériels responsables du suivi du rendement de leurs programmes et opérations;
- (b) utiliser l'information découlant des examens pour prendre des décisions et pour rendre des comptes: utiliser les constatations découlant des examens et d'autres renseignements sur le rendement pour revoir les politiques, programmes et opérations; améliorer leur gestion et leur rentabilité; étayer les recommandations qui seront faites au ministre à propos des politiques ou des programmes; assurer l'intégrité des renseignements, la préservation des ressources et l'observation des lois et politiques; et rendre compte des résultats;
- (c) maintenir au sein du Ministère des fonctions vigoureuses de vérification interne et d'évaluation;

- (d) participer aux examens menés par les organismes centraux: à la demande du Conseil du Trésor et (ou) du Cabinet, contribuer, en temps opportun, aux évaluations, aux vérifications et aux autres examens occasionnels dirigés par le Secrétariat du Conseil du Trésor ou d'autres ministères afin de répondre à des besoins spécifiques d'information du Conseil du Trésor et du gouvernement dans son ensemble. Ces examens portent habituellement sur des politiques ou programmes touchant plusieurs ministères ou le gouvernement dans son ensemble;
- (e) informer le Secrétariat du Conseil du Trésor des examens qui sont menés au Ministère et des constatations qui en découlent: veiller à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor soit informé des principaux examens effectués et à ce que des exemplaires des rapports de vérification, d'évaluation et des autres examens importants lui soient fournis, ce qui comprend les examens des politiques du Conseil du Trésor.

2. Le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE) assume les responsabilités suivantes:

- (a) déterminer les politiques du Ministère concernant les fonctions d'examen, y compris la vérification et l'évaluation, en tenant compte de la politique d'examen du Conseil du Trésor et des normes du gouvernement en matière de vérification et d'évaluation;
- (b) veiller à mettre en place des cadres de travail appropriés à la vérification et à l'évaluation des nouveaux programmes et des nouvelles initiatives du Ministère;
- (c) examiner et approuver les plans annuels et pluriannuels de vérification et d'évaluation du Ministère, ce qui comprend la participation du MAECI aux examens dirigés par un organisme central ou aux examens interministériels; surveiller et coordonner toutes les activités d'examen du Ministère; assurer un financement suffisant pour la mise en application des plans approuvés;
- (d) faire en sorte que la qualité et les niveaux de ressources attribués aux examens ministériels favorisent l'objectivité et l'impartialité de ceux-ci;
- (e) promouvoir le professionnalisme, le caractère pratique et l'indépendance des unités ministérielles de vérification et d'évaluation de manière à éviter les conflits d'intérêts, à favoriser la plus grande objectivité possible et à produire en temps opportun des observations et analyses crédibles et pertinentes;
- (f) examiner et approuver les principaux rapports de vérification et d'évaluation susceptibles d'intéresser la haute direction et les ministres;
- (g) veiller à ce que les recommandations des examens indépendants soient mises en oeuvre;

- (h) au besoin, informer les ministres et les organismes centraux des résultats et des répercussions des activités d'examen du Ministère, en particulier des vérifications et des évaluations, par rapport aux ressources investies;
- (i) considérer et approuver les réactions du Ministère aux conclusions des examens menés par les organismes centraux et par le vérificateur général.

3. Les gestionnaires ministériels sont responsables de surveiller le rendement de leurs programmes et opérations, ce qui comprend effectuer un suivi continu et examiner périodiquement les aspects clés du rendement des programmes et des opérations. Ils doivent entre autres définir des indicateurs de rendement pertinents et utiles, les attentes en matière de rendement, ainsi que des normes de service à la clientèle; recueillir, analyser et utiliser, de façon opportune et rentable, des renseignements fiables dans le but d'améliorer l'exécution des programmes et des opérations, de rendre compte du rendement et d'informer la clientèle concernant le niveau, la qualité et le coût des services offerts. Les gestionnaires de programmes doivent réserver des fonds pour l'évaluation, conformément aux directives reçues du CMVE ou du CGP.

4. Le Bureau de l'inspecteur général doit:

- (a) réaliser des examens indépendants, y compris des vérifications, des évaluations et des projets spéciaux, selon les directives reçues du CMVE lors de l'approbation des plans d'examen; en plus de fournir à la direction des renseignements utiles pour la prise de décisions, ces examens fourniront le fondement d'où seront établis les rapports destinés à des tierces parties (ex. : le Conseil du Trésor, le Parlement), sur le rendement des programmes du MAECI;
- (b) au besoin, fournir aux administrateurs généraux et (ou) aux gestionnaires de programmes de l'appui et des conseils dans la matière d'examen ou de réaliser des examens spéciaux; si ces services ne sont pas financés par le requérant ou s'ils entraînent des modifications au calendrier des examens déjà planifié et approuvé par le CMVE, ils doivent être préalablement approuvés par le CMVE;
- (c) aider les gestionnaires de programmes à élaborer des affirmations sur le rendement destinés au grand public, à la demande des gestionnaires eux-mêmes et (ou) à la demande du CMVE (ex.: le plan opérationnel et le document connexe sur les perspectives);
- (d) participer aux examens interministériels dirigés par le MAECI, par d'autres ministères ou par le Conseil du Trésor;
- (e) fournir des services de secrétariat et de soutien général au CMVE (ce qui comprend l'élaboration des politiques et des plans d'examen, des guides d'examen, des conclusions et recommandations découlant des examens, et des rapports de suivi);

- (f) collaborer avec les différents examinateurs dans la communauté à l'élaboration des meilleures pratiques, etc.;
- (g) répondre aux demandes de renseignements et, de manière générale, assurer la liaison avec les organismes centraux et le Bureau du vérificateur général.

RÉFÉRENCES

Lois

Loi d'accès à l'information

Loi sur la protection des renseignements personnels

Publications du Conseil du Trésor

Politique d'examen, chapitre 1-1 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Politique sur la vérification interne, chapitre 2-1 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Politique sur l'évaluation, chapitre 3-1 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Normes de vérification interne du gouvernement du Canada, chapitre 2-2 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux, chapitre 3-2 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Code de déontologie des vérificateurs internes, chapitre 2-3 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Troisième Partie: LA POLITIQUE DE VÉRIFICATION INTERNE DU MAECI

Remarque: Cette politique doit être lue concurremment avec la politique en matière d'examen.

INTRODUCTION

La politique d'examen précise les exigences générales relatives à la conduite de tous les types d'examen, y compris la vérification interne. La politique de vérification interne fixe les exigences relatives à la vérification interne. Le but de la politique est de définir la fonction de vérification interne et de renforcer son mandat au sein du Ministère. La politique sera mise en oeuvre grâce au soutien efficace et visible de la haute direction et du Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE).

Les demandes pressantes de la population canadienne et la situation financière difficile entraînent de constantes transformations importantes dans les programmes et activités du gouvernement. Plus que jamais, les gestionnaires ont besoin de savoir si leur cadre de gestion est approprié et dans quelle mesure les activités ministérielles sont bien exécutées, en particulier dans les secteurs à hauts risques.

Les cadres supérieurs compteront peut-être sur les vérificateurs pour leur fournir des assurances quant au rendement du cadre de gestion, c'est-à-dire quant à la rentabilité des systèmes, pratiques et contrôles intégrés que la direction a adoptés afin d'atteindre les objectifs définis. Il est donc important que les vérificateurs restent indépendants des activités qu'ils vérifient de façon à ce qu'ils puissent exécuter leurs tâches librement et fournir des renseignements objectifs et fiables, répondant aux besoins généraux du Ministère.

Les vérificateurs internes du Ministère doivent être sensibles aux priorités et préoccupations des cadres supérieurs, prêtant attention à leur fournir, en temps opportun, des renseignements pertinents répondant à leurs besoins. Les vérificateurs ont assumé un rôle important dans la promotion d'un environnement de travail propice à améliorer la gestion, l'intégrité, l'innovation, la qualité des services et la rentabilité des activités d'exécution des programmes et activités internes. Ils ont adopté une approche participative et prospective. Celle-ci comporte la prestation de conseils aux gestionnaires sur l'élaboration des politiques et des systèmes, sur la gestion des risques et sur l'établissement, à un coût raisonnable, des mécanismes de contrôle jugés essentiels. Les cadres supérieurs devraient s'attendre à ce que la vérification interne joue le rôle d'un catalyseur pour répandre les bonnes pratiques de gestion, qu'elle soit une source d'idées novatrices et un moyen de former les leaders potentiels.

La politique de vérification interne et les normes qui l'accompagnent sont conçues pour orienter les vérificateurs dans leurs activités professionnelles et pour aider les cadres supérieurs du Ministère dans l'utilisation de la vérification interne. Elles fournissent également au Ministère un fondement pour effectuer des auto-évaluations et améliorer la

qualité de ses services; aux intéressés de l'extérieur, aussi, pour se fier sur le travail des vérificateurs internes et, latéralement, aux déclarations des gestionnaires de programmes en ce qui a trait au rendement, dans la mesure où celles-ci ont été attestées par les vérificateurs internes.

OBJECTIF DE LA POLITIQUE

S'assurer que la vérification interne contribue à améliorer la gestion et la rentabilité des activités d'exécution des programmes et opérations internes, ainsi qu'à renforcer la responsabilité.

ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

- *Le Ministère doit se doter d'une fonction indépendante de vérification interne qui examinera et évaluera systématiquement son cadre de gestion et mènera des vérifications spéciales à la demande de la direction.*
- *Les vérificateurs internes fourniront aux cadres supérieurs une évaluation objective de l'efficacité et de l'efficience du cadre de gestion; cette évaluation sera réalisée à l'aide de critères appropriés, définis par les vérificateurs en consultation avec la direction.*
- *Les conclusions et recommandations des vérificateurs internes seront constructives et axées sur les résultats, prêtant attention à l'optimisation des ressources. Les questions importantes seront examinées et les améliorations proposées seront pertinentes, pratiques et réalisables.*
- *Les gestionnaires déploieront tous les efforts possibles pour que la fonction de vérification interne soit un moyen de mieux s'acquitter de leur responsabilité de veiller constamment à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace, efficiente et économique afin d'atteindre les objectifs du Ministère.*
- *Les activités de vérification interne seront gérées en conformité avec les normes de vérification interne promulguées par le Conseil du Trésor. Ces normes sont énoncées dans le Manuel du Conseil du Trésor, plus précisément dans le volume intitulé «Examen, vérification interne et évaluation», paru en mai 1994.*
- *Les vérificateurs internes régleront leur conduite sur le Code de déontologie des vérificateurs internes publié dans le Manuel du Conseil du Trésor, plus précisément dans le volume intitulé «Examen, vérification interne et évaluation», paru en mai 1994.*

APPLICATION

La présente politique s'applique à tous les secteurs et aux autres centres de responsabilité (y compris les organismes de service spéciaux) placés sous la responsabilité du sous-ministre

des Affaires étrangères, du sous-ministre délégué des Affaires étrangères et du sous-ministre du Commerce international.

EXIGENCES DE LA POLITIQUE

1. **Missions de vérification**: Le Ministère réalisera des vérifications internes conformément au plan d'examen élaboré par le Bureau de l'inspecteur général et approuvé par le CMVE; l'inspecteur général effectuera aussi les vérifications spéciales demandées par la direction. Les vérifications spéciales doivent être approuvées par le CMVE, à moins qu'il s'agisse de vérifications financées par la direction et qui n'empêchent aucunement l'inspecteur général d'exécuter les vérifications déjà planifiées.

2. **Délimitation et étendue de la vérification**: La vérification interne touche tous les centres de responsabilité du MAECI (programmes, activités, fonctions, services de soutien, etc.). L'étendue et la fréquence des vérifications effectuées seront définies en fonction de l'importance relative des questions examinées et en fonction de l'évaluation des risques.

3. **Indépendance**: Sur le plan organisationnel, l'inspecteur général doit rendre des comptes au sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur des services ministériels; toutefois, ses activités d'examen, y compris ses activités de vérification interne, sont assujetties aux conseils fonctionnels du CMVE et il présente ses rapports directement à la haute direction au lieu de passer par le Secteur des services ministériels. Les vérificateurs internes n'exercent aucune autorité hiérarchique sur les opérations du MAECI.

4. **Autorité**: Le Bureau de l'inspecteur général est une fonction de consultation. La mise en application des recommandations découlant des vérifications internes est la charge du gestionnaire hiérarchique responsable du secteur ayant fait l'objet d'une vérification, sujet à être surveillée par le CMVE.

5. **Accès aux dossiers et au personnel**: Afin de s'acquitter de leur fonction, les vérificateurs internes ont accès à toute l'information ministérielle, y compris les dossiers, les documents et les rapports quoi que soit leur forme (ex. imprimés ou électroniques) ainsi qu'à tout le personnel du Ministère; pour autant qu'ils possèdent les autorisations de sécurité nécessaires. Tout différend ayant trait aux conditions d'accès aux dossiers et au personnel sera porté devant le CMVE.

6. **Responsabilités**:

(a) L'administrateur général:

En bout de ligne, c'est le sous-ministre des Affaires étrangères qui est responsable de la mise en oeuvre de la politique de vérification interne du Conseil du Trésor et qui doit répondre des résultats obtenus.

Il est appuyé, dans cette responsabilité, par le CMVE, qu'il préside lui-même ou qui est présidé par le sous-ministre du Commerce international ou par le sous-ministre délégué des Affaires étrangères.

(b) Le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE):

Tel qu'indiqué ci-dessus, le CMVE est présidé par le sous-ministre des Affaires étrangères, par le sous-ministre du Commerce international ou par le sous-ministre délégué des Affaires étrangères. Le Comité se compose de six chefs (SMA) de secteurs et de l'inspecteur général, dont le bureau offre également des services de secrétariat et des conseils techniques. Le mandat du Comité est décrit à la deuxième partie du présent document intitulée «La politique d'examen du MAECI».

(c) La direction ministérielle:

Les gestionnaires ministériels ont la responsabilité de faciliter le travail des vérificateurs internes au cours du processus de vérification, de se prononcer sur l'exactitude des constatations et de fournir des réponses ou des plans d'action à l'égard des conclusions et recommandations présentées. Les gestionnaires sont ensuite responsables de la mise en application de toutes les recommandations acceptées et (ou) approuvées par le CMVE.

Les gestionnaires peuvent demander à l'inspecteur général d'effectuer des vérifications ou études spéciales dans les cas où une expertise ou une indépendance particulière semble souhaitable. L'inspecteur général acceptera de telles missions s'il dispose des moyens nécessaires et si le CMVE approuve la réorganisation des plans d'examen. Les effets des vérifications spéciales sur le plan d'examen peuvent être atténués si le requérant est en mesure de pourvoir à leur financement.

(d) Le Bureau de l'inspecteur général:

L'inspecteur général est responsable de toutes les activités indépendantes d'examen, y compris la vérification interne.

Ceci comprend précisément:

- élaborer la politique de vérification interne;
- en consultation avec la direction du Ministère et le CMVE, élaborer le plan d'examen, ce qui comprend les vérifications internes;
- gérer les missions de vérification interne;

- s'assurer que le processus de vérification est transparent et que les outils de travail, tels que les guides de vérification, sont transférables (c'est-à-dire que les gestionnaires peuvent, s'ils le désirent, les utiliser pour effectuer leurs propres contrôles);
- s'assurer de la disponibilité d'un personnel d'examen professionnel et compétent;
- veiller à ce que les systèmes, les procédures, les instruments et les techniques les plus récents soient disponibles et utilisés;
- faire en sorte que les activités de vérification permettent de réunir, en temps opportun, des renseignements pertinents, constructifs, fiables, objectifs et utiles pour la direction, ce qui comprend l'analyse des leçons apprises et la formulation de recommandations innovatrices; veiller à informer les paliers de gestion appropriés;
- signaler au CMVE et (ou) à la haute direction les cas exigeant une action urgente;
- tenir le CMVE au courant des progrès accomplis dans la mise en application des recommandations et obtenir son aide, si nécessaire;
- participer aux vérifications interministérielles dirigées par le MAECI, par d'autres ministères ou par le Conseil du Trésor;
- assurer la liaison avec les organismes centraux et avec le Bureau du vérificateur général;
- assurer la liaison avec les autres organisations d'examen en ce qui a trait aux meilleures pratiques.

RÉFÉRENCES

Publications du Conseil du Trésor

Normes de vérification interne du gouvernement du Canada, chapitre 2-2 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*. Ces normes sont fondées sur des normes reconnues pour la pratique professionnelle de la vérification interne (ex.: l'Institut des vérificateurs internes).

Code de déontologie des vérificateurs internes, chapitre 2-3 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Politique d'examen, chapitre 1-1 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Quatrième partie: LA POLITIQUE D'ÉVALUATION DU MAECI

Remarque: La présente politique doit être lue concurremment avec la politique en matière d'examen.

INTRODUCTION

La politique d'examen précise les exigences générales relatives à la conduite de tous les types d'examen, y compris les évaluations. La présente politique fixe les exigences relatives à l'évaluation, laquelle doit contribuer à la prise de décisions, à l'innovation et aux pratiques saines de reddition de comptes à tous les niveaux. La politique vise à renforcer les pratiques d'évaluation du MAECI. Pour atteindre cet objectif, un soutien visible et efficace de la part des gestionnaires des secteurs et des autres cadres supérieurs, ainsi que du CMVE, s'avère essentiel.

L'évaluation doit livrer des renseignements opportuns, utiles et fiables sur la pertinence soutenue des politiques et programmes du MAECI; sur si ces politiques et programmes atteignent leurs objectifs et dans quelle mesure; sur leurs répercussions et sur la possibilité d'utiliser des outils de politique de rechange ou des mécanismes d'exécution de programmes plus rentables pour atteindre ces objectifs. L'évaluation doit conduire, en temps opportun, à des constatations pertinentes que les gestionnaires de programmes pourront utiliser avec confiance pour s'acquitter de leur obligation de rendre compte.

L'évaluation met l'accent sur ce qui fonctionne réellement, sur ce qui ne fonctionne pas et sur les moyens de trouver des façons novatrices d'atteindre de façon plus rentable les buts du Ministère. Elle est également perçue comme un moyen de fournir un soutien utile aux gestionnaires de programmes et à ceux de politiques sur des questions telles que les cadres de rendement et le contrôle, l'établissement de normes de services axées sur la clientèle, la reddition de comptes et la remise en question des activités de réglementation. Enfin, l'évaluation se veut comme la promotion de l'apprentissage organisationnel au sein du Ministère, par exemple en faisant connaître les leçons dégagées des programmes existants et les points de repère de rendement pour l'utilisation et la gestion des instruments de politiques et des mécanismes d'exécution de programmes.

OBJECTIF DE LA POLITIQUE

Faire en sorte que l'évaluation favorise la pertinence, les résultats et la rentabilité des principaux programmes et politiques, ainsi que l'établissement de rapports fiables sur le rendement de ceux-ci.



ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

- *Le Ministère doit avoir une fonction indépendante d'évaluation qui évaluera de manière stratégique ses principaux programmes et politiques et utilisera les conclusions pour prendre des décisions et établir des rapports sur leur rendement.*
- *La fonction d'évaluation servira à définir les cadres d'évaluation, à réaliser des évaluations et à offrir des services plus spécialisés, tels que des études de cas et des enquêtes, à la demande de la haute direction et (ou) selon les directives reçues du CMVE. Ceci sera notamment exigé dans les cas où le MAECI doit témoigner du rendement devant des tierces parties (ex.: le Conseil du Trésor, les comités parlementaires, le Parlement) dans des documents tels que le plan opérationnel et le document connexe sur les perspectives.*
- *Les évaluateurs peuvent aider les gestionnaires de programmes à réaliser des examens internes, à définir des indicateurs de rendement et à concevoir des systèmes de mesure et de surveillance du rendement.*
- *Les résultats des évaluations seront constructifs et prospectifs, axés sur les résultats, innovateurs et opportuns; ils mettront l'accent sur la pertinence et l'efficacité des programmes (ce qui comprend la qualité du service), sur l'efficacité des systèmes d'exécution, sur la complémentarité des programmes et sur l'à-propos de la répartition des ressources.*
- *Les gestionnaires déploieront tous les efforts possibles pour voir dans les activités d'évaluation des moyens de mieux s'acquitter de leurs responsabilités en s'assurant constamment que les ressources sont utilisées de manière efficace, efficiente et économique afin de réaliser les objectifs du Ministère et de faire rapport sur le rendement.*
- *Les activités d'évaluation seront gérées en conformité avec les Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux, telles que promulguées par le Conseil du Trésor. Ces normes sont énoncées dans le Manuel du Conseil du Trésor, plus précisément dans le volume intitulé «Examen, vérification interne et évaluation», paru en mai 1994.*

APPLICATION

La présente politique s'applique à tous les secteurs et aux autres centres de responsabilité (y compris les organismes de service spéciaux) placés sous la responsabilité du sous-ministre des Affaires étrangères, du sous-ministre délégué des Affaires étrangères et du sous-ministre du Commerce international.

EXIGENCES DE LA POLITIQUE

1. **Missions d'évaluation**: Le Ministère réalisera des évaluations indépendantes en conformité avec le plan d'examen élaboré par le Bureau de l'inspecteur général et approuvé par le CMVE; les missions d'évaluation sont définies en fonction des exigences du Conseil du Trésor, des demandes de la direction et de l'évaluation des risques.

Contrairement à ce qui était présumé dans le plan d'évaluation gouvernemental pluriannuel, les activités d'évaluation ne peuvent pas toutes être planifiées ni les budgets établis longtemps à l'avance. Étant donné que l'accent est désormais placé sur les évaluations prospectives plutôt que rétrospectives, et compte tenu du rôle de catalyseur que joue de plus en plus le gouvernement, les évaluateurs ministériels participeront plus fréquemment aux évaluations à court terme, souvent qualitatives, et seront en mesure d'offrir une variété de services d'évaluation axés sur l'étude des programmes selon les besoins exprimés par la direction pendant l'exercice financier en cours. Une bonne partie de ce travail consistera à résoudre des problèmes plutôt qu'à rendre compte du rendement à des tierces parties.

2. **Portée de l'évaluation**:

(a) Évaluations dirigées par le MAECI:

(i) **Approche normative**

- la raison d'être des programmes;
- les objectifs des programmes: leur clarté, leur caractère mesurable et la mesure dans laquelle les réalisations correspondent aux objectifs et priorités du Ministère;
- les répercussions et les effets à court et à long terme;
- l'efficacité de l'exécution de programmes;

(ii) **Approche axée sur la résolution de problèmes**

- l'amélioration des programmes; l'examen des solutions de rechange; la recherche de moyens plus économiques d'exécuter les programmes; la suppression des chevauchements possibles avec d'autres programmes publics;
- l'élaboration d'indicateurs de rendement;
- la recherche axée sur la clientèle ayant pour but de résumer les effets de certaines initiatives opérationnelles connexes;

- la consultation interactive par des «groupes de travail» (c'est-à-dire des groupes spéciaux) afin de déterminer les effets possibles des suppressions et réductions radicales de programmes;
- examens à court terme et évaluations formatives (ex.: avec la direction: organiser et évaluer des projets-pilotes) pour trouver des façons d'en faire «plus avec moins»;
- modélisation dynamique de l'environnement des programmes.

(b) Évaluations dirigées de l'extérieur pouvant comporter, entre autres, les produits et services suivants:

- les besoins exprimés dans les documents émanant du Cabinet;
- les lettres de décision du Conseil du Trésor réclamant des cadres de travail;
- les recommandations formulées par le vérificateur général du Canada;
- les études interministérielles;
- les études de portée gouvernementale.

3. **Indépendance:** Sur le plan organisationnel, l'Inspecteur général doit rendre des comptes au sous-ministre adjoint (SMA) du Secteur des services ministériels; toutefois, ses activités d'examen, y compris ses activités d'évaluation, sont assujetties aux conseils fonctionnels du CMVE et il présente ses rapports directement à la haute direction (habituellement par l'entremise d'un comité directeur) au lieu de passer par le Secteur des services ministériels. Les évaluateurs n'exercent aucune autorité hiérarchique sur les opérations du MAECI.

4. **Autorité:** L'évaluation est une fonction de consultation. Les gestionnaires hiérarchiques sont responsables de leurs programmes et activités et, à ce titre, doivent donner suite aux recommandations formulées dans les rapports d'évaluation, sous la direction et la surveillance de leur comité directeur et (ou) du CMVE (et du Conseil du Trésor lorsque l'évaluation est dirigée par ce dernier).

5. **Accès aux dossiers et au personnel:** Afin de s'acquitter de leur fonction, les évaluateurs ont accès à toute l'information ministérielle, y compris les dossiers, les documents et les rapports quoi que soit leur forme (ex.: imprimés ou électroniques) ainsi qu'à tout le personnel du Ministère, pour autant qu'ils possèdent les autorisations de sécurité nécessaires. Tout différend ayant trait aux conditions d'accès sera porté devant le CMVE.

6. Responsabilités:

(a) L'administrateur général:

En bout de ligne, c'est le sous-ministre des Affaires étrangères qui est responsable de la mise en oeuvre de la politique d'évaluation du Conseil du Trésor et qui doit répondre des résultats obtenus. Il est appuyé, dans cette responsabilité, par le CMVE, qu'il préside lui-même ou qui est présidé par le sous-ministre du Commerce international ou par le sous-ministre délégué des Affaires étrangères.

(b) Le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE):

Tel qu'indiqué ci-dessus, le CMVE est présidé par le sous-ministre des Affaires étrangères ou par le sous-ministre du Commerce international ou par le sous-ministre délégué des Affaires étrangères. Le Comité se compose de six chefs de secteurs (SMA) et de l'inspecteur général, dont le bureau offre également des services de secrétariat et des conseils techniques. Le mandat du Comité est décrit à la deuxième partie du présent document intitulée «La politique d'examen du MAECI».

(c) La direction ministérielle:

Les gestionnaires ministériels ont la responsabilité de faciliter le travail des évaluateurs au cours du processus d'évaluation, ce qui comprend les activités suivantes:

- (i) fournir le financement;
- (ii) participer à la production et à la validation des profils de programmes;
- (iii) identifier les questions d'évaluation revêtant une importance capitale pour la direction;
- (iv) se prononcer sur l'exactitude des constatations;
- (v) fournir des réponses aux conclusions et recommandations découlant des évaluations;
- (vi) fournir des plans d'action.

Les gestionnaires sont ensuite responsables de la mise en application des recommandations qu'ils ont eux-mêmes acceptées et (ou) approuvées et de celles qui ont été approuvées par le comité directeur respectif et (ou) par le CMVE.

Les gestionnaires peuvent demander à l'inspecteur général d'effectuer des évaluations, des études et des examens spéciaux dans les cas où une expertise ou une indépendance particulière semble souhaitable. L'inspecteur général acceptera de telles missions s'il dispose des moyens nécessaires et si le CMVE approuve la réorganisation des plans d'examen. Le requérant devra normalement pourvoir au financement des évaluations et examens spéciaux.

(d) Le Bureau de l'inspecteur général:

L'inspecteur général est responsable de toutes les activités indépendantes d'examen, y compris les évaluations.

Ceci comprend précisément:

- élaborer la politique d'évaluation;
- en consultation avec la direction du Ministère et le CMVE, élaborer le plan d'examen, ce qui comprend les évaluations;
- gérer les évaluations, c'est-à-dire mettre sur pied les comités directeurs appropriés, entreprendre les recherches nécessaires (ou les orienter si celles-ci sont confiées à un consultant) et y prendre part (que l'étude soit ou non réalisée par un consultant) et faire rapport sur les principaux sujets de préoccupation;
- s'assurer que le processus d'évaluation est transparent et que les outils de travail, tels que les questionnaires d'enquête, sont transférables (c'est-à-dire que les gestionnaires peuvent les utiliser pour effectuer leurs propres contrôles);
- faire en sorte que les activités d'évaluation permettent de réunir, en temps opportun, des renseignements pertinents, constructifs, fiables et utiles à la direction, ce qui comprend l'analyse des leçons apprises et la formulation de recommandations innovatrices; veiller à informer les paliers de gestion appropriés;
- s'assurer de la disponibilité d'un personnel professionnel et compétent pour effectuer les examens;
- veiller à ce que les systèmes, les procédures, les instruments et les techniques les plus récents soient disponibles et utilisés;
- signaler au CMVE et (ou) à la haute direction les cas exigeant une action urgente;
- tenir le CMVE au courant des progrès accomplis dans la mise en application des recommandations et obtenir son aide, si nécessaire;
- participer aux évaluations interministérielles dirigées par le MAECI, par d'autres ministères ou par le Conseil du Trésor;
- assurer la liaison avec les organismes centraux et avec le Bureau du vérificateur général;
- assurer la liaison avec les autres organismes d'examen en ce qui a trait aux meilleures pratiques.

RÉFÉRENCES

Publications du Conseil du Trésor

Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux, chapitre 3-2 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*

Politique d'examen, chapitre 1-1 du volume « Examen, vérification interne et évaluation », *Manuel du Conseil du Trésor*