

HE  
19  
L

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR

DANIELLE MORIN



JUIN 1999

## TABLE DES MATIÈRES

### VOLUME I

LISTE DES FIGURES .....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES .....	xvii
RÉSUMÉ .....	xviii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS.....	7
1.1 Introduction.....	7
1.2 Évolution de la pratique de la vérification.....	10
1.2.1 Besoins à l'origine de la vérification .....	10
1.2.2 Pratique et praticiens de vérification.....	11
1.2.3 Avènement de la vérification de l'optimisation des ressources (VOR) dans l'univers de la pratique de la vérification.....	13
1.3 Fondements théoriques de la vérification .....	15
1.3.1 Définitions de la vérification.....	15
1.3.2 Philosophie de la vérification.....	19
1.3.3 Modes d'acquisition de la connaissance en vérification .....	24
1.3.4 Postulats de vérification.....	29
1.3.5 Concepts de vérification.....	33
1.3.6 Éléments théoriques : Vérification d'états financiers versus VOR .....	42

1.4 Pratique de la VOR au Canada .....	49
1.4.1 Le Canada : un leader pour le développement et la promotion de la VOR .....	50
1.4.2 Cadre normatif canadien de la pratique de VOR .....	54
1.4.3 Pensée managériale à la base de la pratique de la VOR .....	62
1.4.4 Mandats des vérificateurs législatifs .....	71
1.4.5 Finalité de la pratique de VOR au Canada .....	74
1.5 La VOR à un tournant de son évolution .....	76
1.5.1 Le <i>statu quo</i> .....	81
1.5.2 L'amélioration de la performance .....	91
1.6 Conclusion .....	110
 CHAPITRE II	
CADRES CONCEPTUEL ET THÉORIQUE .....	114
2.1 Introduction .....	114
2.2 Cadre conceptuel .....	117
2.2.1 La VOR en tant que processus d'influence sociale .....	117
2.2.2 Les éléments déclencheurs du processus d'influence .....	129
2.2.3 Les conséquences du processus d'influence .....	134
2.2.4 Le choix de l'approche de VOR .....	143
2.2.5 Questions de recherche .....	153
2.3 Cadre théorique .....	154
2.3.1 Un paradigme interprétativiste .....	156
2.3.2 Considérations ontologiques .....	160
2.3.3 Considérations relatives à la relation entre les êtres humains et leur environnement .....	165
2.3.4 Considérations épistémologiques et méthodologiques .....	166
2.3.5 Une école de pensée herméneutique .....	168

2.3.6 Les forces et les limites de l'approche interprétative .....	170
2.3.7 Une approche adéquate pour notre projet de recherche .....	171
2.4 Conclusion .....	176
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET PRÉSENTATION DES DONNÉES .....	177
3.1 Introduction .....	177
3.2 Cadre méthodologique .....	178
3.2.1 Devis de recherche : vue d'ensemble .....	178
3.2.2 Unité d'analyse .....	180
3.2.3 Sélection des sites .....	180
3.2.4 Sélection des répondants .....	184
3.2.5 Sources de preuve .....	188
3.2.6 Procédure d'analyse des données .....	193
3.2.7 Fiabilité et validité du devis de recherche et questions éthiques .....	199
3.3 Codage ouvert – Information descriptive .....	202
3.3.1 Approche de VOR adoptée par les vérificateurs .....	204
3.3.2 Facteurs d'influence de l'approche de VOR .....	209
3.3.3 Éléments de contexte de la tentative d'influence .....	209
3.3.4 Déroulement du processus d'influence sociale (PIS) .....	210
3.3.5 Impact du mandat de VOR .....	212
3.4 Conclusion .....	213
CHAPITRE IV	
ANALYSE DES RÉSULTATS	
OBSERVATIONS EMPIRIQUES .....	214
4.1 Introduction .....	214
4.2 Théorie enracinée et processus d'influence sociale .....	215
4.2.1 Phénomène .....	215
4.2.2 Conditions causales .....	216

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

4.8 Impact de l'approche de VOR sur le PIS.....	353
4.8.1 Portrait d'un agent de contrôle.....	354
4.8.2 Portrait d'un agent d'amélioration.....	355
4.8.3 Portrait des réactions des vérifiés.....	357
4.9 Facteurs de succès d'un mandat de VOR.....	370
4.10 Conclusion.....	380
<b>CHAPITRE V</b>	
<b>PROPOSITIONS THÉORIQUES.....</b>	<b>381</b>
5.1 Introduction.....	381
5.2 Propositions théoriques relatives à l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs.....	382
5.3 Propositions théoriques relatives aux influences qui président au choix de l'approche de VOR par le vérificateur.....	384
5.4 Propositions théoriques relatives au processus d'influence sociale (PIS).....	386
5.5 Propositions théoriques relatives aux conséquences du PIS.....	394
5.6 Conclusion.....	397
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>400</b>
<b>VOLUME II</b>	
<b>APPENDICE A</b>	
<b>CLASSIFICATION DES ÉCRITS RECENSÉS.....</b>	<b>417</b>
<b>APPENDICE B</b>	
<b>QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE – VÉRIFICATEURS.....</b>	<b>427</b>
<b>APPENDICE C</b>	
<b>QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE - VÉRIFIÉS.....</b>	<b>440</b>
<b>APPENDICE D</b>	
<b>Liste des documents.....</b>	<b>454</b>
<b>APPENDICE E</b>	
<b>Liste de codes.....</b>	<b>457</b>

APPENDICE F	
COMPILATION DES DONNÉES .....	480
RÉFÉRENCES .....	507

## APPENDICE A

### CLASSIFICATION DES ÉCRITS RECENSÉS

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

Auteurs(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Albert-Szafranski, S. (1997)					√			
Allard, J.C. (1981)						√		
Arrington, C. E. <i>et al.</i> (1989)					√			
Atias, Christian (1985)								√
Auditing Concepts Committee (1972)							√	
Baker, C. Richard (1977)					√			

Auteurs(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Balfour, Danny L. <i>et al.</i> (1994)					√			
Banks, Brian (1994)						√		
Barefield, Russell M. (1975)			√					
Barnard, Chester I. (1968)								√
Barrett, Pat (1996)						√		
Barzelay, Michel (1996)	√							
Batra, G. Singh <i>et al.</i> (1993)						√		
Bellehumeur, Robert (1993)						√		
Boisclair, Jean-Pierre (1994)							√	
Boland Brian (1987)						√		
Boland, Richard J. Jr. (1989)					√			
Bowerman, Mary (1996)		√						
Boyle, Richard (1989)				√				
Bradshaw, William A. (1996)						√		
Breton, Guy (1996)						√		
Bricker, Robert (1993)					√			
Bromiley, Philip <i>et al.</i> (1995)					√			
Brooks, Richard C. <i>et al.</i> (1995)			√					

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Burrell, Gibson <i>et al.</i> (1979)								√
Butt, Henry A. <i>et al.</i> (1985)		√						
Carson, P. Phillips <i>et al.</i> (1993)					√			
Cawley, Margaret Ellen (1993)			√					
Charih, Mohamed <i>et al.</i> (1997)								√
Chelimsky, Eleanor (1985)					√			
Chua, Wai Fong (1986a)					√			
Chua, Wai Fong (1986b)					√			
Churchill, Neil C. <i>et al.</i> (1964)			√					
Churchill, Neil C. <i>et al.</i> (1965)			√					
Churchill, Neil C. (1967)			√					
Churchill, Neil C. <i>et al.</i> (1967)		√						
Churchill, Neil C. <i>et al.</i> (1977)		√						
Comité indépendant de révision des fonctions du Vérificateur général du Canada (Comité Wilson) (1975)							√	
Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur (1978)							√	
Commonwealth Secretariat (1994)		√						
Cutt, James (1988)	√							
Czasche-Meseke, H. (1995)						√		

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Deming, W. Edwards (1986)								√
Desautels, L. Denis (1995)						√		
Desautels, L. Denis (1997)		√						
Dirsmith, M. W. <i>et al.</i> (1982a)					√			
Dirsmith, M. W. <i>et al.</i> (1982b)					√			
Dirsmith, M. W. <i>et al.</i> (1985)					√			
Dubuisson, Philippe (1994)						√		
Duhaime, Carole <i>et al.</i> (1995)						√		
Elliott, Robert K. <i>et al.</i> (1992)						√		
Elliott, Robert K. <i>et al.</i> (1998)						√		
Fayol, Henri (1966)								√
Ferreira, L. D. <i>et al.</i> (1992)				√				
Fondation canadienne pour la vérification intégrée <i>et al.</i> (1994)	√							
Francis, Jere R. (1990)					√			
Francis, Jere R. (1994)					√			
Funnell, Warwick (1996)			√					
Gay, Grant <i>et al.</i> (1998)			√					
Glynn, John J. (1985)	√							
Glynn, John J. <i>et al.</i> (1992)			√					
Gordon, Henry (1998)						√		



Auteurs(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Lehman, Cheryl R. (1992)					√			
Levy, Roger (1998)					√			
Light, Paul C. (1993)			√					
Lovell, Alan (1996)					√			
March, James G. (1955)					√			
Marshall, Catherine <i>et al.</i> (1995)								√
Mautz, R.K. <i>et al.</i> (1961)	√							
Mautz, R.K. (1964)	√							
Mautz, R.K. (1975)					√			
McCrae, Michael <i>et al.</i> (1997)			√					
McKanna, Thomas F. (1987)						√		
Merchant, Kenneth A. (1990)				√				
Merton, Robert K. (1952)								√
Miles, Matthew B. <i>et al.</i> (1994)								√
Mints, Frederic E. (1972)			√					
Mintzberg, Henry (1973)								√
Mintzberg, Henry (1983)								√
Montague, WM. Pepperell (1936)								√
Morash, Elaine M. <i>et al.</i> (1998)	√							

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Morgan, Gareth (1988)					√			
Morgan, Gareth (1997)								√
Morgan, Glenn <i>et al.</i> (1993)					√			
Newcomer, Kathryn E. (1998)			√					
Nobles <i>et al.</i> (1993)			√					
OCDE (1996)	√							
Osborne, David <i>et al.</i> (1992)								√
Parker, Lee D. (1986)	√							
Parker, Lee D. (1987)					√			
Parker, Lee D. <i>et al.</i> (1991)					√			
Parsons, Talcott (1963)					√			
Patton, James M. (1992)					√			
Patton, Michael Quinn (1990)								√
Pendlebury, M. <i>et al.</i> (1990)			√					
Persaud, N. <i>et al.</i> (1993-1994)						√		
Peters, Thomas J. <i>et al.</i> (1982)								√
Pollitt et Summa (1997a)		√						
Pollitt et Summa (1997b)			√					
Pomeranz, Felix (1992)	√							

Auteurs(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Power, Michael (1994a)						√		
Power, Michael (1994b)		√						
Power, Michael (1996a)		√						
Power, Michael (1996b)					√			
Power, Michael (1997)	√							
Radcliffe, V.S. (1998)			√					
Ridgway, V.F. (1956)					√			
Roberts <i>et al.</i> (1994)			√					
Sahgal, Vinod <i>et al.</i> (1994)						√		
Sawyer, Lawrence B. (1988)						√		
Schmidt, Leo A. (1949)						√		
Segsworth, R.V. (1990)						√		
Shand, David <i>et al.</i> (1996)	√							
Sheldon, D.R. <i>et al.</i> (1991)	√							
Sheldon, D.R. (1996)	√							
Silverman, D. (1993)								√
Simon, Herbert. A. (1996)								√
Singleton, Royce <i>et al.</i> (1993)								√
Sloan, Nick (1996)	√							
Smith, Peter (1993)				√				

Auteur(s)	1	2	3	4	5	6	7	8
Smith, Peter (1995)				√				
Steiss, Alan Walter (1982)		√						
Strauss, Anselm <i>et al.</i> (1990)								√
Taylor, Frederick W. (1967)								√
Taylor, John (1996)						√		
Tedeschi, James T. (1972)					√			
Tedeschi, James T. et Thomas V. Bonoma (1972)					√			
Tedeschi, James, T., Thomas V. Bonoma et Barry R. Schlenker (1972)					√			
Tedeschi, James T., Barry R. Schlenker et Svernn Lindskold (1972)					√			
Timmins, Nicholas (1997)						√		
Tinker, A. M. <i>et al.</i> (1982)					√			
Tracy, Richard C. <i>et al.</i> (1993)						√		
Trodden, Stephen A. (1996)	√							
Vastel, Michel (1994)						√		
Wagner, R. T. Jr., <i>et al.</i> (1995)						√		
Walker, Robert (1993)						√		
Walsh, Annmarie (1996)	√							



## APPENDICE B

### QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE : VÉRIFICATEURS

Mandat de VOR : \_\_\_\_\_ No d'identification : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : .....

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

#### 1. Introduction

- But et nature de l'étude.
- Sélection des répondants.
- Assurance concernant l'anonymat des répondants.
- Demande aux répondants de ne pas discuter avec les collègues concernant le contenu de l'entrevue de façon à ne pas influencer les réponses aux questions lorsque les collègues seront interviewés.
- Certaines questions pourront vous paraître plus difficiles à répondre.
- Sentez-vous à l'aise de m'interrompre, de poser des questions, de demander des clarifications.
- L'entrevue sera enregistrée : pour faciliter le déroulement de l'entrevue, impossible de tout transcrire, plus facile de reconstituer l'entrevue.
- La durée prévue de l'entrevue.

2. Répondant

Nom : \_\_\_\_\_ No d'identification \_\_\_\_\_

Position : \_\_\_\_\_

Depuis (position) \_\_\_\_\_ VGQ \_\_\_\_\_ VGC \_\_\_\_\_

Depuis (organisation) : .....

Bagage académique .....

.....

.....

.....

Expérience en vérification (années, nature, employeurs).....

.....

.....

.....

Description sommaire des tâches de la position actuelle .....

.....

.....

.....

Expériences précédentes (autres qu'en vérification : nombre d'années et champ) .....

.....

.....

.....

.....

Vérifiés avec lesquels le vérificateur a été le plus en contact (nom et position) .....

.....

.....

.....

.....

### 3. Approche de VOR adoptée

- Avec quelle vision du rôle de la VOR avez-vous entamé ce mandat, à quoi devait-elle servir d'abord et avant tout ? Qu'est-ce qui était le plus important pour vous ?
- Votre vision des choses était-elle partagée par les membres de l'équipe de vérification ?
- Est-ce que votre vision du rôle de la VOR était celle prônée généralement par votre bureau ?
- Est-ce que votre vision du rôle de la VOR dans le cadre de ce mandat était différente de celle que vous aviez lors de mandats de VOR que vous aviez effectués précédemment ?
- Qu'est-ce qui vous a fait décider d'opter pour cette approche ?
- Avec la connaissance que vous avez maintenant de l'organisation, jugez-vous que l'approche de vérification que vous avez adoptée dans ce mandat était appropriée dans les circonstances ?
- Si vous deviez retourner dans cette organisation pour un deuxième mandat de VOR, auriez-vous une approche différente de celle que vous avez eue pour le premier mandat ?

### 4. Caractéristiques de la source

- a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)
  - Comment qualifieriez-vous l'autorité associée à votre rôle en tant que représentant du Vérificateur général ?
- b) Prestige (pouvoir)
  - Aviez-vous le sentiment d'être en position de force ou en position de faiblesse par rapport aux vérifiés ?

- Selon vous, sur quelle base avez-vous gagné le plus de crédibilité face aux vérifiés ?
  
- c) Degré d'attraction de la source
  - À votre avis, quels sentiments les vérifiés éprouvaient-ils à votre égard (respect, crainte, etc.) ?
  
- d) Degré d'estime de la source
  - Quelle expertise pensez-vous est nécessaire pour un praticien de VOR ?
  
- e) Si je vous demandais de décrire votre rôle de vérificateur dans le cadre de ce mandat de VOR, et cela, en un seul mot, quel serait-il ?

## 5. Caractéristiques de la cible

- a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)
  - Les vérifiés ont-ils aisément accepté vos critères, constats et recommandations ou avez-vous dû insister pour les persuader ?
  
- b) Base cognitive de la cible
  - Que pensez-vous de la compétence des managers avec lesquels vous avez eu des contacts ?
  
- c) Forces de résistance de la cible
  - Comment qualifieriez-vous le niveau de coopération que les vérifiés vous ont offert ?
  
- d) Perception de légitimité de la tentative d'influence
  - Est-il arrivé, dans le cours du mandat, que vous ayez eu l'impression ou encore que les vérifiés vous aient dit que vous excédiez les limites de votre mandat ?

6. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- Selon vous, est-ce que la publicité entourant la publication du rapport est un élément de poids dans votre intervention ?

7. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

a) Anticipation du mandat (planification)

- Quel genre de défi ce mandat représentait-il pour vous ?
- Comment vous êtes-vous préparé pour ce mandat ?
- Avez-vous eu recours à des experts externes ?

b) Déroulement du mandat de VOR

- Comment a procédé la VOR sur le terrain ?
- Y a-t-il eu des éléments de négociation entre vous et les vérifiés ?
- Quelle était votre perception de la valeur ajoutée d'un mandat de VOR ?
- Dans ce mandat, vous sentiez-vous davantage comme un professeur, un juge, un policier, un consultant ou autre ?
- Dans ce mandat, comment perceviez-vous le vérifié : comme un étudiant, un client, un délinquant ou autre ?
- Dans vos relations avec les vérifiés, aviez-vous tendance à être : (Modes d'influence et types de message)
  - directif en exposant directement au vérifié comment une tâche doit être exécutée ;
  - vendeur en essayant de convaincre le vérifié par des arguments mettant en valeur les bienfaits pour lui ;
  - participatif en essayant de trouver avec le vérifié le meilleur moyen de corriger les déficiences ;
  - délégant et peu directif car vous jugez que le vérifié est mieux placé pour décider des mesures à prendre ?

- Dans le cours du mandat, croyez-vous avoir gagné, perdu ou ni gagné ni perdu de crédibilité auprès des vérifiés ?
- c) Constats et recommandations du vérificateur
- Qu'est-ce qui était le plus motivant dans votre travail de vérification dans ce mandat de VOR ?
  - Qu'est-ce qui était le moins motivant dans votre travail de vérification dans ce mandat de VOR ?
  - Quelle approche avez-vous favorisée avec les vérifiés lorsque est venu le temps de communiquer vos constats ? (Modes d'influence et types de message)
  - Quelle importance accordiez-vous alors à la formulation de recommandations ?
  - Croyez-vous que c'est votre rôle de recommander des moyens ?
- d) Suivi
- Que pensez-vous de l'importance du suivi dans le cadre d'un mandat de VOR ?
  - Qu'est-ce qui est le plus important pour vous lorsque vous effectuez un suivi ?
  - Avez-vous effectué le suivi du mandat présent ?
  - Quel accueil les vérifiés vous ont-ils réservé lorsque vous avez effectué ce suivi ?

## 8. Impact global du mandat

- Comment qualifieriez-vous l'apport du mandat de VOR dans l'organisation vérifiée ?
- Pensez-vous avoir réussi à influencer les vérifiés ?
- Avez-vous envisagé l'éventualité de conséquences négatives pour les vérifiés suite à votre intervention ?
- Si vous aviez à former des nouveaux venus dans la pratique de la VOR, quelles seraient vos recommandations pour entretenir des relations fructueuses avec les vérifiés ?

- Si vous deviez situer le rôle de la VOR dans la gestion des affaires publiques, où le situeriez-vous ?
- En vous référant au présent mandat, la VOR est-elle pour vous un instrument de contrôle ou un instrument d'amélioration de la gestion des organisations publiques ?

**L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.**

9. Y a-t-il des points, que vous jugez importants, et que je n'ai pas abordés avec vous au cours de cette entrevue, et dont vous aimeriez m'entretenir ?

## INTERVIEW QUESTIONNAIRE - AUDITORS

Mandat de VOR : \_\_\_\_\_ No d'identification : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : .....

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

1. Introduction

- Purpose and nature of the study.
- Selection of respondents.
- Assure respondents of anonymity.
- Ask respondents not discuss the content of the interview with colleagues, to avoid influencing their answers to the questions when they will be interviewed.
- You may find some questions difficult to answer .
- Feel free to interrupt, ask questions, ask for clarification.
- Ask permission to record: to facilitate the interview process, cannot write everything down, easier to reconstitute interview.
- Predicted duration of the interview.

2. Respondent

Name : \_\_\_\_\_ Identification Number \_\_\_\_\_

Position : \_\_\_\_\_

Since (job) \_\_\_\_\_ VGQ \_\_\_\_ VGC \_\_\_\_\_

Since (organization) : .....

Academic background .....

.....

.....

.....

Experience in auditing (number of years, nature, employers).....

.....

.....

.....

Brief description of duties in current position.....

.....

.....

.....

.....

.....

Previous experience (other than auditing: number of years, field) .....

.....

.....

.....

.....

Auditees with whom the auditor has had the most contact (name, position).....

.....

.....

.....

.....

### 3. Approche de VOR adoptée

- What was your vision of the role of the VFM audit when you began the audit, what could be its usefulness? What was the most important to you?
- Was your vision of the VFM audit role shared by the members of the audit team?
- Was your vision of the VFM audit role similar to that generally expressed by the Office of the Auditor General?
- Was your vision of the VFM audit role different from the one you had during previous audits?
- What did influence your decision concerning the VFM audit approach adopted in the current audit ?
- With the knowledge you now have of the organization, do you think that the auditing approach that you adopted in the audit was appropriate under the circumstances?
- If you had to return to this organization to carry out a second VFM audit, would you adopt a different approach?

### 4. Caractéristiques de la source

- a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)
  - How would you describe the authority associated with your role as a representative of the Office of the Auditor General?
- b) Prestige (pouvoir)
  - Did you feel that you were in a position of strength or weakness in relation to the auditees?
  - In your opinion, how did you gain more credibility from the auditees?

- c) Degré d'attraction de la source
  - In your opinion, how did the auditees feel about you (respect, fear, etc.)?
- d) Degré d'estime de la source
  - Which expertise do you think is necessary when performing VFM audit ?
- e) If you had to describe in one word your role as an auditor in this VFM audit audit, what would it be?

5. Caractéristiques de la cible

- a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)
  - Did the auditees easily accept your criteria, findings and recommendations or did you have to struggle to persuade them?
- b) Base cognitive de la cible
  - How would you evaluate the competence of the managers you dealt with?
- c) Forces de résistance de la cible
  - How would you describe the level of co-operation exhibited by the auditees?
- d) Perception de légitimité de la tentative d'influence
  - In the course of the audit, did you ever have the impression or were you ever told by the auditee that you were exceeding the limits of your mandate ?

6. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- In your opinion, how important is the publicity surrounding the publication of reports in your intervention in the audited organization?

7. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

- a) Anticipation du mandat (planification)
- What type of challenge did this audit entail?
  - How did you prepare for this audit?
  - Did you contact external consultants?
- b) Déroulement du mandat de VOR
- How did the audit unfold when you were in the field?
  - Did negotiations take place between the auditors and the auditees?
  - What was your perception of the added value of a VFM audit to the audited organization?
  - Did you feel most like: a teacher, a judge, a policeman, a consultant or other?
  - Did you view the auditee most like: a student, a client, a delinquent or other?
  - In your relations with the auditees, did you tend to be: (Modes d'influence et types de message)
    - directing, by telling the auditee specifically how a task should be performed;
    - a salesperson, by trying to convince the auditee through arguments that emphasize the advantages for him and his organization;
    - participative, by working with the auditee in determining the best way to correct deficiencies;
    - a delegator, providing little direction or support because you felt that the auditee is in the best position to decide which actions to take?
  - In the course of the audit, do you think that you gained, lost, or neither gained nor lost credibility with the auditees?
- c) Constats et recommandations du vérificateur
- What motivated you the most when you were performing your audit work?
  - What motivated you the least when you were performing your audit work?

- What approach did you use to convey your findings to the auditees? (Modes d'influence et types de message)
- Were recommendations an important part of the audit?
- Do you feel that you should mention means when making recommendations?

d) Suivi

- Do you think that follow-up is an important part of your job?
- What is your most important consideration during the follow-up of a VFM audit?
- Have you performed the follow-up of the current audit?
- How did the auditees receive you when you returned to do the follow-up?

8. Impact global du mandat

- How would you describe the contribution of the audit to the management of the audited organization?
- Do you think you successfully influenced the auditees?
- Have you envisioned the possibility of negative consequences for the auditees after your actions?
- If you had to train newcomers in VFM audit practices, what would you recommend to maintain productive relationships with the auditees?
- In your opinion, what is the role of the VFM audit in the management of public affairs?
- In reference to the current audit, has the VFM audit been more of a tool to bring about management control or management improvement?

**L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.**

9. Are there any points that you find important and about which you would like to express yourself?

## APPENDICE C

### QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE : VÉRIFIÉS

Mandat de VOR : \_\_\_\_\_ No d'identification : \_\_\_\_\_

Mandat effectué par : VGC \_\_\_\_\_ ou VGQ \_\_\_\_\_ Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

#### 1. Introduction

- But et nature de l'étude.
- Sélection des répondants.
- Assurance concernant l'anonymat des répondants.
- Demande aux répondants de ne pas discuter avec les collègues concernant le contenu de l'entrevue de façon à ne pas influencer les réponses aux questions lorsque les collègues seront interviewés.
- Certaines questions pourront vous paraître plus difficiles à répondre.
- Sentez-vous à l'aise de m'interrompre, de poser des questions, de demander des clarifications.
- L'entrevue sera enregistrée : pour faciliter le déroulement de l'entrevue, impossible de tout transcrire, plus facile de reconstituer l'entrevue.
- La durée prévue de l'entrevue.

2. Répondant

Nom : \_\_\_\_\_ No d'identification \_\_\_\_\_

Position : \_\_\_\_\_

Depuis (position) \_\_\_\_\_

Depuis (organisation) : .....

Bagage académique .....

.....

.....

.....

Expérience en management (années, nature, employeurs).....

.....

.....

.....

Description sommaire des tâches de la position actuelle .....

.....

.....

.....

Vérificateurs avec lesquels le vérifié a été le plus en contact (nom et position) .....

.....

.....

.....

### 3. Caractéristiques de la source

- a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)
  - Comment qualifieriez-vous l'autorité associée avec la position du vérificateur en tant que représentant du Vérificateur général ?
  
- b) Prestige (pouvoir)
  - Aviez-vous le sentiment que le vérificateur était en position de force par rapport aux vérifiés ?
  - Sur quelle base les vérificateurs ont-ils gagné le plus de crédibilité face à vous ?
  
- c) Degré d'attraction pour la source
  - Quels sentiments la vérification vous inspire-t-elle généralement ?
  
- d) Degré d'estime pour la source
  - Pensez-vous qu'une expertise en management est nécessaire pour les vérificateurs qui effectuent des mandats de VOR ?
  
- e) Si je vous demandais de décrire le rôle du vérificateur dans le cadre du présent mandat de VOR, et cela, en un seul mot, quel serait-il ?

### 4. Caractéristiques de la cible

- a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)
  - Avez-vous aisément accepté les critères, constats et recommandations formulés par les vérificateurs ou avez-vous dû défendre vigoureusement vos positions ?
  
- b) Base cognitive de la cible
  - Quelle importance votre travail a-t-il pour vous ?
  - Êtes-vous généralement tolérant à la critique ?

- Percevez-vous la vérification comme une forme de critique de votre management et de vos jugements ?
  
- c) Forces de résistance de la cible
  - Comment qualifieriez-vous le niveau de coopération que vous avez offert aux vérificateurs ?
  
- d) Perception de légitimité de la tentative d'influence
  - Avez-vous eu l'impression, dans le cours du mandat, que les vérificateurs, à un moment ou un autre, excédaient les limites de leur mandat ?

5. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- Est-ce que la publicité entourant la publication des rapports du VG constitue pour vous un argument de poids dans l'intervention des vérificateurs ?

6. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

- a) Anticipation du mandat (planification)
  - Était-ce votre première expérience d'un mandat de VOR ?
  - Quelle a été votre réaction à l'annonce de la tenue d'un mandat de VOR dans votre organisation ?
  - Avez-vous senti le besoin de faire certains changements dans vos façons de faire avant la venue des vérificateurs ?
  
- b) Déroulement du mandat de VOR
  - Y a-t-il eu des éléments de négociation entre vous et les vérificateurs ?

- Quelle était votre perception de la valeur ajoutée d'un mandat de VOR dans votre organisation ?
  - À qui s'apparentait le plus le vérificateur : un professeur, un juge, un policier, un consultant ou autre ?
  - Vous sentiez-vous davantage comme un étudiant, un client, un délinquant ou autre ?
  - Dans ses relations avec vous, est-ce que le vérificateur était : (Modes d'influence et types de message)
    - directif en vous exposant directement comment une tâche doit être exécutée ;
    - vendeur en essayant de vous convaincre par des arguments mettant en valeur les bienfaits pour vous et votre organisation ;
    - participatif en essayant de trouver avec vous le meilleur moyen de corriger les déficiences ;
    - déléguant et peu directif en présumant que vous êtes mieux placé pour décider des mesures à prendre ?
  - Dans le cours du mandat, les vérificateurs ont-ils gagné, perdu ou ni gagné ni perdu de crédibilité à vos yeux ?
- c) Constats et recommandations du vérificateur
- Que pensez-vous des constats que les vérificateurs ont faits dans le cadre du mandat de VOR ?
  - Diriez-vous qu'ils ont repéré toutes les déficiences d'importance dans votre organisation ?
  - Quelle approche les vérificateurs ont-ils adoptée lorsqu'est venu le temps de vous communiquer leurs constats ? (Modes d'influence et types de message)
  - Comment qualifieriez-vous la plupart des recommandations formulées par les vérificateurs ?
  - Aimerez-vous que les vérificateurs vous proposent des moyens lorsqu'ils font leurs recommandations ?

## d) Suivi

- Avez-vous mis en application la plupart des recommandations des vérificateurs ?
- Pour quelles raisons avez-vous donné suite ou n'avez-vous pas donné suite aux recommandations ?

## 7. Impact global du mandat

- Comment évaluez-vous la performance globale des vérificateurs ?
- Comment évaluez-vous le succès de la tentative d'influence des vérificateurs ?
- Selon vous, les vérificateurs étaient-ils davantage intéressés au contrôle du management de votre organisation ou à l'amélioration du management de votre organisation ?
- Quels sont, selon vous, les apports positifs des vérificateurs ?
- Quels sont, selon vous, les apports négatifs des vérificateurs ?
- Si vous aviez des conseils à donner aux vérificateurs concernant leur approche avec les vérifiés, quels seraient-ils ?
- Diriez-vous que les vérificateurs ont réussi à influencer le management de votre organisation ?
- Percevez-vous davantage la VOR comme un instrument de contrôle du management des organisations publiques ou comme un instrument d'amélioration du management des organisations publiques ?
- Diriez-vous que, depuis le mandat de VOR, le management de votre organisation est meilleur, pire ou ni meilleur, ni pire ?
- Diriez-vous que les vérificateurs ont réussi à vous influencer personnellement ?
- Le mandat de VOR a-t-il eu une influence sur vos objectifs ou vos priorités de travail (myopie, champ de vision rétréci) ?
- Avez-vous renoncé à certaines initiatives suite au mandat de VOR (ossification) ?

- Dans quel sens votre performance a-t-elle été affectée suite au mandat de VOR ?
- Le mandat de VOR a-t-il affecté vos relations avec vos supérieurs, collègues et subordonnés (perte de confiance, déclin de la motivation) ?
- Avez-vous noté des changements de comportement chez vos subordonnés après le mandat de VOR (perte de confiance, déclin de la motivation)?
- Au niveau de votre motivation au travail, le mandat de VOR a-t-il eu un quelconque effet ?
- Si vous aviez à qualifier l'effet global du mandat de VOR sur votre organisation, que diriez-vous ?

**L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.**

8. Y a-t-il des points, que vous jugez importants, et que je n'ai pas abordés avec vous au cours de cette entrevue, et dont vous aimeriez m'entretenir ?
9. Selon vous, y a-t-il des personnes au sein de votre organisation que je devrais absolument rencontrer concernant ce mandat de VOR ?

## INTERVIEW QUESTIONNAIRE - AUDITEES

Mandat de VOR : \_\_\_\_\_ No d'identification : \_\_\_\_\_

Mandat effectué par : VGC \_\_\_\_\_ ou VGQ \_\_\_\_\_ Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Lieu : .....

Durée de l'entrevue : .....

## 1. Introduction

- Purpose and nature of the study.
- Selection of respondents.
- Assurance of respondents' anonymity.
- Ask respondents not to discuss the contents of the interview with colleagues in order not to influence their answers to the questions when they will be interviewed later.
- You may find some questions difficult to answer.
- Feel free to interrupt, ask questions, ask for clarification.
- Ask permission to record: to facilitate the interview process, cannot write everything down, easier to reconstitute interview.
- Predicted duration of the interview.

2. Respondent

Name : \_\_\_\_\_ Identification number \_\_\_\_\_

Position : \_\_\_\_\_

Since (job) \_\_\_\_\_

Since (organization) : .....

Academic background .....

.....

.....

.....

Experience in management (years, nature, employers) .....

.....

.....

.....

Summary of duties in current position .....

.....

.....

.....

.....

3. Caractéristiques de la source

- a) Statut (autorité associée à un rôle particulier)
  - How would you describe the authority associated with the auditor's position as a representative of the Auditor General?
  
- b) Prestige (pouvoir)
  - Did you feel that the auditors were in a position of power in relation to the auditees?
  - What enhanced the auditors' credibility for you?
  
- c) Degré d'attraction pour la source
  - In general, how do you feel about auditing?
  
- d) Degré d'estime pour la source
  - Do you think that auditors who perform VFM audits should have management expertise?
  
- e) If you had to use only one word to describe the auditor's role in this audit, what would it be?

4. Caractéristiques de la cible

- a) Base motivationnelle de la cible (conformité ou internalisation)
  - Did you easily accept the criteria, findings and recommendations formulated by the auditors or did you have to struggle with the auditors?
  
- b) Base cognitive de la cible
  - How important is your work for you?
  - Do you generally tolerate criticism?

- Do you think that auditing is a form of criticism of your management methods and your judgment?
- c) Forces de résistance de la cible
  - How would you describe the level of co-operation you offered to the auditors?
- d) Perception de légitimité de la tentative d'influence
  - In the course of the audit, were you ever under the impression that the auditors were exceeding the limits of their mandate?

5. Modes d'influence (dissuasion, incitation, persuasion, activation de l'engagement) et Types de message (avertissement ou conseil)

- In your opinion, is the publicity surrounding the publication of reports an important argument in the auditors' intervention in your organization?

6. Les éléments déclencheurs du processus d'influence

- a) Anticipation du mandat (planification)
  - Was this the first time you experienced a VFM audit?
  - What was your reaction to the announcement of the performance of a VFM audit in your organization?
  - Did the anticipation of the audit motivate you to change your methods before the auditors arrived?
- b) Déroulement du mandat de VOR
  - Did any negotiations take place between you and the auditors?
  - What was your perception of the added value of this audit in your organization?
  - Did the auditor most resemble: a teacher, a judge, a policeman, a consultant or other?

- Did you feel most like: a student, a client, a delinquent or other?
  - In this audit, was the auditor more acting like: (Modes d'influence et types de message)
    - a director, that is telling you specifically how a task should be performed;
    - a salesperson, trying to convince you through arguments that emphasize the advantages for you and your organization;
    - a participant, who works with you in determining the best way to correct the deficiencies;
    - a delegator, who provides few directions because he feels that you are in the best position to decide what measures to take?
  - Would you say that the auditors gained, lost, or neither gained nor lost credibility in the course of the audit?
- c) Constats et recommandations du vérificateur
- What do you think about the auditors' findings during this audit?
  - Would you say that they uncovered ALL the important deficiencies in your organization?
  - What approach did the auditors use when conveying their findings? (Modes d'influence et types de message)
  - How would you describe most of the recommendations formulated by the auditors?
  - Do you think that it is the auditor's role to suggest means when they make recommendations ?
- d) Suivi
- Have you implemented most of the auditors' recommendations?
  - What were the reasons for implementing them or not?

## 7. Impact global du mandat

- How would you evaluate the auditors' overall performance?
- How would you evaluate the success of the auditors' influence attempt?
- In your opinion, were the auditors more interested in controlling or improving the management of your organization?
- In your opinion, what was the positive contribution of the auditors?
- In your opinion, what was the negative contribution of the auditors?
- If you were asked to give advice to auditors concerning their approach with auditees, what would you say?
- Would you say that the auditors successfully influenced the management of your organization?
- Do you view the VFM audit more as a tool to control the management of public organizations or to improve the management of organizations?
- Would you say that the management of your organization has been better, worse or neither better nor worse since the audit?
- Would you say that the auditors successfully influenced you personally?
- Has the audit influenced your goals or your professional priorities (myopie, champ de vision rétréci)?
- Have you given up certain initiatives after the audit (ossification)?
- How has your performance been influenced by the audit?
- Has the audit affected your relations with your supervisors, subordinates and colleagues (perte de confiance, déclin de la motivation)?
- Have you noticed changes in your subordinates' behavior following the audit (perte de confiance, déclin de la motivation)?
- Has your motivation at work been affected by the audit?
- How would you describe the overall effect of the audit on your organization?

**L'ENREGISTREMENT SE TERMINE ICI.**

8. Are there any points that you find important and about which you would like to express yourself?
9. In your opinion, are there persons within your organization, who were involved in the audit, that I might have an interest in meeting?

## APPENDICE D

### LISTE DES DOCUMENTS

#### **Documents émanant du Vérificateur général**

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

Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 1995-1996  
Tome II  
Chapitre 4  
Action du gouvernement relativement aux organismes communautaires de la santé et des services sociaux et à la santé mentale – Étude conduite auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux et de trois régies régionales  
Chapitre 8  
Programme d'assainissement des eaux – Étude conduite auprès du ministère des Affaires municipales  
Novembre 1996

Le Vérificateur général du Québec  
Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 1997-1998  
Tome II  
Chapitre 10  
Suivi de certaines vérifications de l'optimisation des ressources  
Mars 1999

Document d'orientations stratégiques (Vérificateur général du Québec et Vérificateur général du Canada)

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes

Chapitre 2

Environnement Canada : Les déchets dangereux – la gestion d'un lourd héritage

Chapitre 4

Santé Canada : La gestion d'un projet de réforme à la Direction générale de la protection de la santé

Mai 1995

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes

Chapitre 22

Développement des ressources humaines Canada : Le soutien à la formation

Novembre 1995

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes

Chapitre 35

Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs

Décembre 1997

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes

Chapitre 28

Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs

Décembre 1998

Rapport sur le rendement

Bureau du Vérificateur général du Canada

Pour la période se terminant le 31 mars 1997

Rapport sur le rendement

Bureau du Vérificateur général du Canada

Pour la période se terminant le 31 mars 1998

Sites WEB des vérificateurs généraux

Loi sur le Vérificateur général (Canada et Québec)

#### **Documents émanant des organisations vérifiées :**

Commentaires (version non officielle) préparés par les vérifiés en réponse au rapport du VG

Directive interne relative au processus de vérification

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Document de consultation

Orientations pour la transformation des services de santé mentale

Avril 1997

Plan d'action – projet de réforme

Correspondance échangée avec le Vérificateur général

**Documents émanant des instances parlementaires :**

Procès-verbaux du Comité permanent des comptes publics

Journaux des débats de la Commission permanente du budget et de l'administration et de la Commission permanente de l'éducation

Correspondance entre organisations vérifiées et Comité permanent des comptes publics

Document d'information sur Comité permanent des comptes publics (Ottawa)

Guide des membres des commissions parlementaires – Commission de l'administration publique (Québec)

**Autres :**

Information concernant "l'Examen des programmes", réforme entreprise par le gouvernement fédéral en 1995

Articles de presse concernant rapports du VG

Notes biographiques

Présence à une séance de travail préparatoire des parlementaires pour étudier un chapitre d'un rapport du Vérificateur général

Entrevue avec responsable des normes professionnelles au Bureau du Vérificateur général

## APPENDICE E

### LISTE DE CODES

#### VÉRIFICATEUR - VTEUR

Propriétés	Dimensions	Codes
Mandat de VOR	1...6	VTEUR-MANDAT*
Vérificateur	R No de mandat . No du vérificateur Ex. : R1.4 (vérificateur no 4 dans mandat no 1)	R*. **
Bureau du Vérificateur général auquel est rattaché le vérificateur	Vérificateur général du Canada Vérificateur général du Québec	VTEUR-VGC VTEUR-VGQ
Position	Vérificateur équipier	VTEUR-EQUIP
Position	Chef d'équipe ou responsable	VTEUR-CHEF
Position	Directeur de vérification	VTEUR-DIREC
Position	Vérificateur général adjoint	VTEUR-VGA
Bagage académique	Comptabilité Maîtrise (génie, sociologie, adm. publique, sciences pol.) Doctorat	VTEUR-ACAD-CTÉ VTEUR-ACAD-MAÎTR VTEUR-ACAD-DOCT
Expérience en pratique de VOR	<= 5 ans 6 - 10 ans > 10 ans	VTEUR-EXPVOR<=5 VTEUR-EXPVOR6-10 VTEUR-EXPVOR>10
Expérience en management	Aucune Quelques années	VTEUR-EXPMAN=0 VTEUR-EXPMAN=1
Vérifiés avec lesquels le vérificateur a été en contact	E No du mandat . no du vérifié Ex. : E1.5 (vérifié no 5 dans mandat no 1)	VTEUR-CONTACT- E*. **

**VÉRIFIÉ - VFIE**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>
Mandat de VOR	1...6	VFIE-MANDAT*
Vérifié	E No de mandat . No du vérifié Ex. : E1.4 (vérifié no 4 dans mandat no 1)	E*.**
Organisation	Ministère Organisme para-public	VFIE-ORG-MINISTER VFIE-ORG-PARAPUB
Bureau du Vérificateur général ayant effectué le mandat de VOR	Vérificateur général du Canada Vérificateur général du Québec	VFIE-VGC VFIE-VGQ
Position	Sous-ministre ou président d'organisme Cadre supérieur Cadre intermédiaire Professionnel	VFIE-SM-PRES  VFIE-CADRESUP VFIE-CADREINTER VFIE-PROFES
Bagage académique	Bacc. (sciences humaines, pures) Maîtrise (sciences humaines ou sciences pures) Doctorat	VFIE-ACAD-BACC VFIE-ACAD-MAITR  VFIE-ACAD-DOCT
Expérience en management	<= 5 ans 6 - 10 ans > 10 ans	VFIE-EXPMAN<=5 VFIE-EXPMAN6-10 VFIE-EXPMAN>10
Nombre d'années au service de l'organisation	<=5ans 6 - 10 ans > 10 ans	VFIE-SERVORG<=5 VFIE-SERVORG6-10 VFIE-SERVORG>10
Vérificateurs avec lesquels le vérifié a été en contact	R No du mandat . no du vérificateur Ex. : R1.5 (vérificateur no 5 dans mandat no 1)	VFIE-CONTACT-R*.**

**CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION VÉRIFIÉE - ORG  
(Perceptions des vérifiés)**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>
Perception du vérifié du niveau de visibilité de l'organisation vérifiée	Haute Moyenne Faible	ORG-VISIB-HAUT ORG-VISIB-MOY ORG-VISIB-FAIB
Histoire récente	Coupures et remaniements importants Régulièrement sur la sellette Clientèle très sensible et hautement visible ± Pouvoir du service au sein de org. vérifiée ou de org. face au gouvernement Croissance importante en termes d'activités et de budgets alloués Projet majeur terminé ou sur le point de terminer Org. en transition, changements importants dans fonctionnement	ORG-HIST-COUPURES ORG-HIST-SELLETTE ORG-HIST-CLIENTSENSIB ORG-HIST-± POUVOIR  ORG-HIST-CROISSAN  ORG-HIST-PROJET MAJ ORG-HIST-TRANSITIO
Nature des opérations	Routinière Complexe	ORG-NATOPER-ROUTIN ORG-NATOPER-COMPLE
Perception du vérifié du niveau de sensibilité politique de l'organisation vérifiée	Haute Moyenne Faible	ORG-POLITI-HAUTE ORG-POLITI-MOY ORG-POLITI-FAIB
Culture prédominante dans l'organisation vérifiée	Bureaucratique Innovation Service au client Concertation Scientifique	ORG-CULT-BUREAUC ORG-CULT-INNOV ORG-CULT-SERCLIEN ORG-CULT-CONCERT ORG-CULT-SCIENTIF
Présence du BVG dans l'organisation vérifiée	Régulière  Première expérience	ORG-PRÉS-BVG-REGUL  ORG-PRÉS-BVG-1ERE EXPE

## APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
<p>Vision du vérificateur en ce qui concerne le rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics :</p> <p>Rendre compte au Parlement</p> <p>Contribuer à améliorer la gestion des org. vfiées</p> <p>Tirer des enseignements pour l'org. vfiée ou pour l'ensemble de la gestion des affaires publiques</p> <p>Effectuer un bilan</p>	<p>Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité</p> <p>Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité Par ricochet seulement</p> <p>–</p> <p>Déficiences seulement</p> <p>Points positifs et négatifs</p>	<p>AP-RO-REDDI-1 AP-RO-REDDI-UNI AP-RO-REDDI-2</p> <p>AP-RO-AMÉL-1 AP-RO-AMÉL-UNI AP-RO-AMÉL-2 AP-RO-AMÉL-RICOCHET</p> <p>AP-RO-LEÇONS</p> <p>AP-RO-BILAN-DÉFICIENCES AP-RO-BILAN-POSI NÉG</p>	2,4
<p>Vision du rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics prônée par le BVG, tel que perçu par le vérificateur :</p> <p>Rendre compte au Parlement des éléments susceptibles d'amélioration dans la gestion des fonds publics</p> <p>Contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées</p>	<p>Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité</p> <p>Rôle prioritaire mais pas unique Unique rôle Rôle de seconde priorité</p>	<p>AP-RO-BVG-REDDI-1 AP-RO-BVG-REDDI-UNI AP-RO-BVG-REDDI-2</p> <p>AP-RO-BVG-AMÉL-1 AP-RO-BVG-AMÉL-UNI AP-RO-BVG-AMÉL-2</p>	2,4
<p>Degré d'adhésion du vérificateur à la vision du rôle de la VOR prônée par le BVG</p>	<p>Faible Moyen Fort</p>	<p>AP-RO-ADHÉSION-FAIBLE AP-RO-ADHÉSION-MOYEN AP-RO-ADHÉSION-FORT</p>	2,4

### APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Vision du rôle de la VOR dans ce mandat par rapport à d'autres mandats de VOR effectués par le vérificateur	Semblable Différente Positif seulement  En cours de processus au lieu d'être <i>a posteriori</i>	AP-RO-COMP-SEMB AP-RO-COMP-DIF AP-RO-COMP-POSITIF SEUL  AP-RO-COMP-EN COURS PROCESSUS	2,4
Client du BVG tel que perçu par le vérificateur :  Parlement (et contribuables)  Organisation vérifiée	Seul et unique client  Premier client Deuxième client  Premier client Deuxième client Pas du tout un client Client captif Complice Continuum /Parlement et VG  Partenaire	AP-CLI-PARL-SEUL ET UNIQUE AP-CLI-PARL-1 AP-CLI-PARL-2  AP-CLI-ORGVFIÉE-1 AP-CLI-ORGVFIÉE-2 AP-CLI-ORGVFIÉE-0 AP-CLI-ORGVFIÉE-CAPTIF AP-CLI-ORGVFIÉE-COMPLICE AP-CLI-ORGVFIÉE- CONTINUUM AP-CLI-ORGVFIÉE- PARTENAIRE	2,4
Jugement du vérificateur relativement à l'approche adoptée dans ce mandat :  Appropriée dans les circonstances  Appropriée en toutes circonstances	Peu Assez Beaucoup  Oui Non	AP-JUGE-CIRC-PEU AP-JUGE-CIRC-ASSEZ AP-JUGE-CIRC-BEAUCOUP  AP-JUGE-TOUT-OUI AP-JUGE-TOUT-NON	4

### APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
<p>Approche adoptée par le vérificateur dans ce mandat de VOR :</p> <p>Le vérificateur voit son rôle comme celui qui doit signaler au Parlement les points d'amélioration dans la gestion des organisations publiques.</p> <p>Le vérificateur voit son rôle comme un agent de changement et d'amélioration de la gestion des organisations publiques.</p>	<p>Peu Beaucoup</p> <p>Strictement</p> <p>Peu Beaucoup</p> <p>Strictement</p>	<p>AP-ADOPTÉE-CTRL-PEU AP-ADOPTÉE-CTRL- BEAUCOUP AP-ADOP-CTRL- STRICTEMENT</p> <p>AP-ADOPTÉE-AMÉL-PEU AP-ADOPTÉE-AMÉL- BEAUCOUP AP-ADOP-AMÉL- STRICTEMENT</p>	2,4
<p>Facteurs mentionnés par le vérificateur comme pouvant influencer à différents degrés son approche de VOR face à l'organisation vérifiée :</p> <p>Philosophie de VOR prônée par le BVG</p> <p>Volonté de changement perçue chez les vfiés</p> <p>Implication des constats</p> <p>Exigences plus ou moins manifestes des parlementaires</p> <p>Sentiment d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée</p> <p>Suite donnée aux recommandations par les vérifiés</p>		<p>AP-INF-PHILO-1</p> <p>AP-INF-APPUYER-VOLONTÉ CHANG-1</p> <p>AP-INF-IMPLICA-CONSTATS-1</p> <p>AP-INF-PARLEM-1</p> <p>AP-INF-SERVICE-1</p> <p>AP-INF-SUITE RECOM-1</p>	4

### APPROCHE DE VOR ADOPTÉE – AP (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
<p>Éléments de contexte pris en compte par les vérificateurs :</p> <p>Contexte, visibilité, sensibilité de l'org. vérifiée</p> <p>Culture, structure, nature des opérations de l'org. vérifiée</p> <p>Niveau d'engagement des vérifiés</p> <p>Importance monétaire de l'objet vérifié</p> <p>Contexte de l'administration publique</p>		<p>AP-INF-CONTEXOR-1 AP-DÉROUL-SENSIB AP-DÉROUL-VISIBILI AP-DÉROUL-CONTEXTORG</p> <p>AP-INF-CULTORG-1 AP-DÉROUL-AUTON-ORG VFIÉE AP-DÉROUL-CULT-ORG AP-DÉROUL-PETITE ORG</p> <p>AP-INF-ENGAG-VFIÉS</p> <p>AP-INF-IMPORT S-1</p> <p>AP-INF-CONTEXT-ADM PUB-1 AP-DÉROUL-CONTEXTADM</p>	4

### STATUT DE LA SOURCE D'INFLUENCE - ST

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Autorité associée au rôle du vérificateur en tant que représentant du BVG, telle que perçue par le vérificateur et le vérifié	Aucune Assez Peu Considérable	ST-AUTOR-AUCUNE ST-AUTOR-ASSEZ ST-AUTOR-PEU ST-AUTOR-CONSID	1,2
Facteurs conférant l'autorité au rôle du vérificateur	Pouvoirs légaux du BVG Visibilité du BVG Réputation du BVG Crédibilité du BVG auprès des Parlementaires et de la population Commissions parlem. de l'étude des comptes pub. Expertise et compétence du BVG Indépendance et objectivité du VG	ST-AUTOR-POUVOIR ST-AUTOR-VISIBILITÉ ST-AUTOR-REPUTATION ST-AUTOR-CREDIBILITÉ  ST-AUTOR-COMMIS PARLEME ST-AUTOR-COMPETENCE  ST-AUTOR-INDEPENDANCE	1,2

### PRESTIGE DE LA SOURCE D'INFLUENCE - PR

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Rapport de forces entre les vérificateurs et les vérifiés	Pas vraiment présent Quelquefois présent Toujours présent	PR-FORCE-0 PR-FORCE-QUELQUEFOIS PR-FORCE-TOUJOURS	1,2
Vérificateurs en position de force par rapport aux vérifiés	Quelquefois Toujours Forces égales Parfois inversée	PR-POSITFOR-QUELQUEFOIS PR-POSITFOR-TOUJOURS PR-POSITFOR-EGALES PR-POSITFOR-INVERSEE	1,2
Fondement de la crédibilité des vérificateurs face aux vérifiés	Rigueur professionnelle Expertise professionnelle Connaissance du domaine vérifié Qualité du travail effectué Impact des constats Institution du BVG Ouverture d'esprit	PR-CREDIBILITE-RIGUEUR PR-CREDIBILITE-EXPERT PR-CREDIBILITE-CONNAIS  PR-CREDIBILITE-QTETRAV PR-CREDIBILITE-IMPACT PR-CREDIBILITE-INSTBVG PR-CREDIBILITE-OUVERTURE D'ESPRIT	1,2

### DEGRÉ D'ATTRACTION DE LA SOURCE D'INFLUENCE - AT

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Sentiments éprouvés par les vérifiés à l'égard de la vérification, selon la perception du vérificateur et du vérifié	Respect Crainte Méfiance Mépris Confiance Vteur a le beau rôle Cynisme Impuissance Indifférence Injustice Mal nécessaire Attitude de transparence	AT-SENT-RESPECT AT-SENT-CRAINTE AT-SENT-MEFIANCE AT-SENT-MEPRIS AT-SENT-CONFIANCE AT-SENT-BEAU ROLE AT-SENT-CYNISME AT-SENT-IMPUISSANCE AT-SENT-INDIFFÉRENCE AT-SENT-INJUSTICE AT-SENT-MAL NÉCESSAIRE AT-SENT-TRANSPARENCE	1,2

### DEGRÉ D'ESTIME DE LA SOURCE D'INFLUENCE – ES

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Expertise nécessaire pour un vérificateur pratiquant la VOR :			1
Comptabilité – vérification	Nécessaire Très utile Utile mais pas nécessaire	ES-EXP-VÉRIF-NECESSAIRE ES-EXP-VÉRIF-TRÈS UTILE ES-EXP-VÉRIF-UTPASNEC	
Management	Nécessaire Pas nécessaire Très utile Utile mais pas nécessaire	ES-EXP-MAN-NECESSAIRE ES-EXP-MAN-PASNÉC ES-EXP-MAN-TRÈS UTILE ES-EXP-MAN-UTPASNEC	
Domaine vérifié	Nécessaire Utile Utile mais pas nécessaire	ES-EXP-DOMAINE-NÉCESSAIRE ES-EXP-DOMAINE-UTILE ES-EXP-DOMAINE-UTPASNEC	
Pas d'expertise en particulier	Jugement et gros bon sens Vient avec pratique	ES-EXPERTISE-PASNÉC ES-EXPERTISE-VIENT AVEC PRATIQUE	

**RÔLE DU VÉRIFICATEUR - ROLE**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Rôle que le vérificateur a joué dans ce mandat de VOR au regard de l'organisation vérifiée	Aidant Aidant – non Améliorer gestion Bilan Bilan des lacunes Catalyseur Chercher pistes amél. Chercheur Communicateur Comparer faits et dire Conscience organisation Contrôle de qualité Courtier honnête Débusquer lacunes Enseignements adm. pub. Exercice d'efficience Évaluateur de gestion Faire une différence Gardien Informé haute direction Informé parlementaires Observateur rapportant déficiences	ROLE-AIDANT ROLE-AIDANT-NON ROLE-AMÉLIORER GESTIO ROLE-BILAN ROLE-BILAN LACUNES ROLE-CATALYSEUR ROLE-CHERCHER PISTES ROLE-CHERCHEUR ROLE-COMMUNICATEUR ROLE-COMPARAIS-FAITS ROLE-CONSCIENCE ORG ROLE-CONTRÔLE DE QTÉ ROLE-COURTIER HONNET ROLE-DÉBUSQUER LACU ROLE-ENSEIGN-ADM PUB ROLE-EXERCICE EFFICIEN ROLE-ÉVALUATEUR GEST ROLE-FAIRE UNE DIFFÉR ROLE-GARDIEN ROLE-INFORMER HAUTE ROLE-INFORMER PARLEM ROLE-OBSERVATEUR RAPPORTANT DÉFI	1,2

**BASE MOTIVATIONNELLE DE LA CIBLE D'INFLUENCE - MOTIVA**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Acceptation des critères, constats et recommandations par les vérifiés	Conformité Internalisation	MOTIVA-CONFORMITÉ MOTIVA-INTERNALISATI	1,2

**BASE COGNITIVE DE LA CIBLE D'INFLUENCE - COGNI**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Évaluation de la compétence des managers par le vérificateur	Faible ± Bonne Bonne Très bonne N'évalue pas la compétence comme telle	COGNI-COMPÉ-FAIBLE COGNI-COMPÉ-±BONNE COGNI-COMPÉ-BONNE COGNI-COMPÉ-TBONNE COGNI-COMPÉ-NON	1,2
Degré d'influçabilité des managers	Facilement influçables Plus ou moins influçables Difficilement influçables	COGNI-FACILE-INFLUE COGNI-± INFLUÇABLES COGNI-DIFFICILE-INFLUE	1,2
VOR perçue comme une forme de critique du management et des jugements du vfié	Critique constructive Critique négative	COGNI-CRITI-CONSTRUCT COGNI-CRITI-NON CONST	1,2
Niveau de tolérance à la critique des vfiés	Bas Moyen Élevé	COGNI-CRITIQUE-BAS COGNI-CRITIQUE-MOYEN COGNI-CRITIQUE-ÉLEVÉ	1,2
Niveau d'engagement du vfié à l'égard de l'org.	Faible Modéré Élevé	COGNI-ENGA-FAIBLE COGNI-ENGA-MODÉRÉ COGNI-ENGA-ÉLEVÉ	1,2
Objet d'évaluation de la VOR tel que perçu par les vfiés	Organisation Personnes – non Personnes – oui Pratiques de gestion	IMPACT-ÉVAL-ORG IMPACT-ÉVAL-PERS-NON IMPACT-ÉVAL-PERS-OUI IMPACT-ÉVAL-PRAT GEST	1,2

**FORCES DE RÉSISTANCE DE LA CIBLE D'INFLUENCE - RESIST**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Niveau de coopération offert par les vérifiés	Pauvre ± Bonne Bonne Très bonne - Excellente	RÉSIST-COOP-PAUVRE RÉSIST-COOP-±BONNE RÉSIST-COOP-BONNE RÉSIST-COOP-T BONEXC	1,2

### PERCEPTION DE LÉGITIMITÉ DE LA TENTATIVE D'INFLUENCE - LEGITIM

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Questionnement de la part des vérifiés à savoir si le vérificateur demeurerait à l'intérieur des limites de son mandat	Jamais Quelquefois	LÉGITIMITÉ-JAMAIS LÉGITIMITÉ-QQFOIS	1,2

### MODES D'INFLUENCE - MOINF

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Mode d'influence privilégié par le vérificateur	Dissuasion Incitation Persuasion Activation de l'engagement	MOINF-DISSUASION MOINF-INCITATION MOINF-PERSUASION MOINF-ACTENGAGEMENT	1,2
Type de message privilégié par le vérificateur	Avertissement Conseil	MOINF-AVERTISSEMENT MOINF-CONSEIL	1,2

### ANTICIPATION DU MANDAT DE VOR - ANTICI

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Défi pour le vérificateur représenté par ce mandat	Peu Moyen Important	ANTICI-DEFI-PEU ANTICI-DEFI-MOYEN ANTICI-DEFI-IMPORTANT	1
Mode de préparation pour le mandat	Lectures Discussions Entrevues	ANTICI-PRÉP-LECTURES ANTICI-PRÉP-DISCUSSION ANTICI-PRÉP-ENTREVUES	1
Recours à des consultants externe	Oui Non	ANTICI-CONSULTANT-OUI ANTICI-CONSULTANT-NON	1

**ANTICIPATION DU MANDAT DE VOR – ANTICI (suite...)**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Sources d'information utilisées par le vérificateur pour identifier le mandat de VOR à effectuer	Autres org. semblables Gros bon sens Études internes, rapports annuels, etc. Intervenants du milieu Membres de org. vfiée Médias Plaintes, délations reçues par VG Expériences passées avec cette org. ou d'autres	ANTICI-SINF-AUTRES ORG ANTICI-SINF-BON SENS ANTICI-SINF-ÉTUDES INTER  ANTICI-SINF-INTERVENAN ANTICI-SINF-MEMBR ANTICI-SINF-MÉDIAS ANTICI-SINF-PLAINTES/DÉL  ANTICI-SINF-EXPP	1
Première expérience du vérifié d'un mandat de VOR	Oui Non	ANTICI-1 <sup>ÈRE</sup> EXPÉR-OUI ANTICI-1 <sup>ÈRE</sup> EXPÉR-NON	1
Réaction du vérifié à l'annonce de la tenue du mandat de VOR	Anxiété Indifférence Réaction négative Réaction positive	ANTICI-RÉACTION-ANXIÉT ANTICI-RÉACTION-INDIFFÉ ANTICI-RÉACTION-NÉGATI ANTICI-RÉACTION-POSITIV	1
Effet de prévention exercé par la VOR sur les vfiés	Commissions parlem. Publicité Publicité – effet contraire Visite éventuelle	ANTICI-DISSUA-COMPARLE ANTICI-DISSUA-PUBLICITÉ ANTICI-DISSUA-PUB-NON ANTICI-DISSUA-VISITE	1,2

**DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR - OCCUR**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Mode de déroulement de la VOR sur le terrain	Procédure habituelle Procédure exceptionnelle	OCCUR-DÉROUL-HABITU OCCUR-DÉROUL-EXCEPTI	1,2
Importance de la preuve		OCCUR-DÉROUL-IMPORT PREUVE	1

### DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR – OCCUR (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Procédés de vérif utilisés	Benchmarking Analyse Croisement de données Entrevues Extraction de données Échantillonnage	OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-BENCHMARKING OCCUR-DÉROUL-PVERIF-ANALYSE OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-CROISEMENT DATA OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-ENTREVUE OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-EXTRACTION DONNÉES OCCUR-DÉROUL-PVÉRIF-ÉCHANTIL	1
Éléments de négociation entre les vérificateurs et les vérifiés	Lettre du rapport Commentaires des vfiés Contenu du rapport Prise d'actions correctives Éléments de contexte Interprétation des faits Portée de vérification Recommandations de vteur Moment pour tenir VOR Ton du rapport Pas de négociation	OCCUR-NÉGO-LETTRE OCCUR-NÉGO-COMMENTAI OCCUR-NÉGO-CONTENU OCCUR-NÉGO-CORRECT AV  OCCUR-NÉGO-ÉLÉMENTS CO OCCUR-NÉGO-INTERP FAITS OCCUR-NÉGO-PORTÉE VÉRIF OCCUR-NÉGO-RECOMMAND OCCUR-NÉGO-TIMING VÉRIF OCCUR-NÉGO-TON RAPPORT OCCUR-NÉGO-NON	1,2
Style de leadership assumé par les vérificateurs	Directif Directif en dernier ressort Vendeur (convaincant) Participatif Délégrant Arbitraire Professionnel Basé sur la preuve  Gros bon sens	OCCUR-LEADERSHIP-DIR OCCUR-LEADERSHIP-DER OCCUR-LEADERSHIP-VEN OCCUR-LEADERSHIP-PAR OCCUR-LEADERSHIP-DÉL OCCUR-LEADERSHIP-ARB OCCUR-LEADERSHIP-PRO OCCUR-LEADERSHIP-BASÉ PREUVE OCCUR-LEADERSHIP-GRO	1,2
Changements perçus au regard de la crédibilité du vérificateur aux yeux des vérifiés	Gain de crédibilité Perte de crédibilité Pas de changement sensible	OCCUR-CRÉDIBILIT-GAIN OCCUR-CRÉDIBILIT-PERT OCCUR-CREDIBILIT-NUL	1,2

### DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR – OCCUR (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
<p>Valeur ajoutée du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée</p>	<p>Agent de changement Améliorer qté info pour prise de décision Améliorer reddition de comptes par org vfiée Éclairage nouveau Opinion objective Aider les org vfiées à mieux se structurer et s'organiser Faire ressortir incohérences Réduire les coûts de fonct. Stimuler communication Support à direction de org. vfiée Difficile à établir Valeur d'exemplarité Attirer attention parlementaires et population Aucune pour vfiés</p>	<p>OCCUR-VAJOUTÉE-AGCH OCCUR-VAJOUTÉE-AMÉL QUAL INF PRISE DEC OCCUR-VAJOUTÉE-AMÉL REDDI CTES ORG OCCUR-VAJOUTÉE-ÉCLAI OCCUR-VAJOUTÉE-OP OB OCCUR-VAJOUTÉE-PODC</p> <p>OCCUR-VAJOUTÉE-INCOH OCCUR-VAJOUTÉE-RÉDU OCCUR-VAJOUTÉE-STIMU OCCUR-VAJOUTÉE-SUPPORT DIRECTION OCCUR-VAJOUTÉE-DIFFIC IMPACT-APPORT-EXEMPL IMPACT-APPORT-ATTIRER</p> <p>OCCUR-VAJOUTÉE-AUCUNE POUR VFIÉS</p>	1,2
<p>Le vteur se sentait davantage comme OU pour le vfié, le vteur était davantage apparenté à :</p>	<p>Professeur Juge Juge-consultant Juge-journaliste Juge-policier enquêteur Policier Consultant Consultant-policier-détective Journaliste Journaliste-policier-avocat-consultant Médecin Collaborateur Comptable-contrôleur Conseiller Critique Facilitateur Surveillant-contrôleur</p>	<p>OCCUR-PROFESSEUR OCCUR-JUGE OCCUR-JUGE/CONS OCCUR-JUGE/JOURNALI OCCUR-JUGE/POLIC ENQ OCCUR-POLICIER OCCUR-CONSULTANT OCCUR-CONSULTANT-POLICIER-DÉTECTIVE OCCUR-JOURNALISTE OCCUR-JOURN-POLICIER-AVOCAT-CONSULT OCCUR-MÉDECIN OCCUR-COLLABORATEUR OCCUR-COMPTABLE-CTR OCCUR-CONSEILLER OCCUR-CRITIQUE OCCUR-FACILITATEUR OCCUR-SURVEIL-CTRL</p>	1,2

**DÉROULEMENT DU MANDAT DE VOR – OCCUR (suite...)**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Le vteur percevait le vérifié comme OU le vfié se sentait davantage comme :	Étudiant Client Client captif Collaborateur Délinquant Jugé Témoin Patient Professeur Fournisseur d'info Gestionnaire sous examen Quelqu'un au service de Sujet sous enquête	OCCUR-ÉTUDIANT OCCUR-CLIENT OCCUR-CLIENT CAPTIF OCCUR-COLLABORATEUR OCCUR-DÉLINQUANT OCCUR-JUGÉ OCCUR-TÉMOIN OCCUR-PATIENT OCCUR-PROFESSEUR OCCUR-FOURNISSEUR INF OCCUR-GEST SOUS EXAM OCCUR-Q'QUN AU SERVI OCCUR-SUJET SOUS ENQ	1,2
Qualités requise pour les praticiens de VOR	Capacités analytiques Talents de communicateur Créativité, imagination Curiosité Donner crédit aux vfiés Capacité d'écoute Aptitudes pour l'écriture Fermeté, courtoisie Flair Franchise Indépendance-objectivité Innovation Jugement professionnel Perspective globale Respect des vfiés Rigueur professionnelle Scepticisme Ténacité	IMPACT-NV-ANALYTIQUE IMPACT-NV-COMMUNICA IMPACT-NV-CRÉATIVITÉ IMPACT-NV-CURIOSITÉ IMPACT-NV-DONNER CRÉ IMPACT-NV-ÉCOUTE IMPACT-NV-ÉCRITURE IMPACT-NV-COURTOISIE IMPACT-NV-FLAIR IMPACT-NV-FRANCHISE IMPACT-NV-INDÉP-OBJ IMPACT-NV-INNOVER IMPACT-NV-JUGEM PROF IMPACT-NV-PERSP GLOB IMPACT-NV-RESPECT VFIÉ IMPACT-NV-RIGUEUR IMPACT-NV-SCEPTICISME IMPACT-NV-TÉNACITÉ	1

## CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR - RAP

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Sources de motivation pour le vérificateur	Reconnaissance par le BVG ou org. externe Sentiment de contribuer à améliorer et bouger choses Satisfaction exprimée par les vérifiés Publicité entourant le rapport Ampleur des enjeux, des déficiences Élargir connaissances Confiance des citoyens Innover Objet du mandat Professionnalisme Qualité du rapport Recherche de la vérité Relations interpersonnelles Recommandations suivies par org. vfiée	RAP-MOTIV-RECONNAISSAN RAP-MOTIV-AMÉLCHOSES RAP-MOTIV-SATISVÉRIFIÉS RAP-MOTIV-PUBLICITÉ RAP-MOTIV-AMPLEUR ENJE RAP-MOTIV-APPRENDRE RAP-MOTIV-DÉFENSE CITOY RAP-MOTIV-INNOVER RAP-MOTIV-OBJET DU MAN RAP-MOTIV-PROFESSIONNA RAP-MOTIV-QUALITÉ RAPPO RAP-MOTIV-RECHERCHE VÉ RAP-MOTIV-RELAT INTER RAP-MOTIV-SUITE RECOM	1,2

**CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR – RAP  
(suite...)**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Sources de frustration pour le vérificateur	Déplacements Empathie pour vfiés Éléments moins payants  Image des vteurs Implication partielle Incompétence des vfiés Manque autonomie profes  Multiples versions du rapport Difficile d'approfondir les domaines vfiés Tâches cléricales  Constats retirés dans rapport Aucune	RAP-FRUSTRATION-DÉPL RAP-FRUSTRATION-EMPA RAP-FRUSTRATION-ÉLÉM NON PAYANTS RAP-FRUSTRATION-IMAG RAP-FRUSTRATION-IMPLI RAP-FRUSTRATION-INCO RAP-FRUSTRATION-MANQUE AUTONOMIE RAP-FRUSTRATION-MULTIPLES VER RAP RAP-FRUSTRATION-SUPERFICIE RAP-FRUSTRATION-TÂCHES CLÉRIQUES RAP-FRUSTRATION-CONSTATS RETIRÉS RAP-FRUSTRATION-0	1,2
Attitude adoptée par les vteurs pour approcher les vfiés ou pour leur communiquer les constats	Confrontation Collaboration	RAP-CONFRONTATION RAP-COLLABORATION	1,2
Importance et pertinence des constats effectués par les vteurs	Mineurs ± importants et pertinents Importants	RAP-IMPORTANCE-MINEU RAP-IMPORTANCE-± RAP-IMPORTANCE-IMPOR	1,2
Importance accordée par le vérificateur à la formulation de recommandations	Aucune Plus ou moins Beaucoup	RAP-RECOM-0 RAP-RECOM-± RAP-RECOM-BEAUCOUP	1,2
Rôle du vérificateur de recommander des moyens	Oui Non	RAP-MOYEN-OUI RAP-MOYEN-NON	1
Indépendance ou crédibilité menacée par formulation de recommandations incluant les moyens de mise en œuvre	Oui Non	RAP-RECOM-INDÉP-OUI RAP-RECOM-INDÉP-NON RAP-RECOM-CRÉDIBI-OUI	1

**SUIVI DU MANDAT DE VOR – SUIVI**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Intérêt manifesté à l'égard du suivi par le vteur	Peu Beaucoup	SUIVI-INTÉRÊT-PEU SUIVI-INTÉRÊT-BEAUCOU	1,2
Utilité du suivi des mandats de VOR	Coercition Crédibilité vérification Feedback positif aux vfiés Informers parlementaires Rétroaction aux vteurs	SUIVI-UTILITÉ-COERCITIO SUIVI-UTILITÉ-CRÉDIBILI SUIVI-UTILITÉ-FEEDBAC+ SUIVI-UTILITÉ-INFOR PAR SUIVI-UTILITÉ-RÉTROACT	1,2
Mise en application de la plupart des recommandations effectuées par vteurs	Oui Non En autant que possible	SUIVI-APPLICATION-OUI SUIVI-APPLICATION-NON SUIVI-APPLICATION-AUTANT QUE POSSIBLE	1,2
Raisons pour mettre ou ne pas mettre en application les recommandations	Contraintes adm. internes Délais + longs que prévus Difficilement applicables Appropriées, réalistes Pas priorité pour direction Ressources limitées	SUIVI-RAISONS-CONTR IN SUIVI-RAISONS-DÉLAIS SUIVI-RAISONS-DIFFICIL SUIVI-RAISONS-OK SUIVI-RAISONS-PAS PRIO SUIVI-RAISONS-RES LIMIT	1,2

**IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR - IMPACT**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Approche adoptée par les vérificateurs telle que perçue par les vfiés :			2,3
Contrôle	Peu Beaucoup	IMPACT-APPR-CTRL-PEU IMPACT-APPR-CTRL-BEAU	
Amélioration	Peu Beaucoup	IMPACT-APPR-AMÉL-PEU IMPACT-APPR-AMÉL-BEA	
Perception de la VOR par les vteurs et les vfiés	Instrument d'amélioration Instrument de contrôle Les deux, mais plus amél Les deux, mais plus ctrl Les deux, indissociables Ni ctrl, ni amél	IMPACT-INST-AMÉL IMPACT-INST-CTRL IMPACT-INST-DEUX+AMÉ IMPACT-INST-DEUX+CTR IMPACT-INST-CTRL AMÉ= IMPACT-INST-NI CTR NI AMÉL	2,3

### IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Évaluation de la performance globale des vteurs	Pauvre Bonne TBonne-Excellente	IMPACT-PERF GLOB PAUV IMPACT-PERF GLOB BON IMPACT-PERF GLOB-TBEX	2,3
Sources d'insatisfaction des vfiés à l'égard de VOR	Ajout travail régulier Aspects négatifs seulement Ne pas tenir compte des contraintes administratives Déformation par les médias  Expertise, connaissance des vteurs jugées insuffisantes Évaluations erronées des enjeux, manque de perspective, etc. Manque de réalisme des vteurs Manque de nuance  Manque d'objectivité Préjugés affichés par vteurs Recherche sensationnalisme Écart entre discours et actions des vteurs Faiblesse conceptuelle des vteurs Intransigeance des vteurs	IMPACT-INSATIS-AJOUT IMPACT-INSATIS-ASP NÉG IMPACT-INSATIS-CONTR-ADM IMPACT-INSATIS-DÉFORMÉDIAS IMPACT-INSATIS-EXPERT-CONNAIS DOM IMPACT-INSATIS-ÉVAL ERRONÉE  IMPACT-INSATIS-MANQUE RÉALISME IMPACT-INSATIS-MANQUE NUANCE IMPACT-INSATIS-MAN OB IMPACT-INSATIS-PRÉJUG IMPACT-INSATIS-SENSAT  AT-SENT-ÉCART DISCOUR  AT-SENT-FAIBL CONCEPT  AT-SENT-INTRANSIGEAN	2,3
Utilité du mandat de VOR pour les vfiés	Apprendre des erreurs Argument de poids auprès des intervenants Arme pour les opposants Faire avancer les choses Faire bouger les choses Changement org. travail  Consolider position de org vfiée	IMPACT-APPORT-APPR-ER IMPACT-APPORT-ARGUMENT POIDS IMPACT-APPORT-ARM OP IMPACT-APPORT-AVANCE IMPACT-APPORT-BOUGER IMPACT-APPORT-CHANG ORG TRAV IMPACT-APPORT-CONSOL vfiée	2,3

### IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite...)

Propriétés	Dimensions	Codes	# Question Recherche
Utilité du mandat de VOR pour les vfiés (suite...)	<p>Fournir des données utiles aux vfiés Signature d'ententes, création de comités de travail Modification lois et régl.</p> <p>Alimenter mémoire org vfiée</p> <p>Occasion d'interpeller équipes et programmes Point de repère pour vfiés dans mise en œuvre de projets Faire pression sur autorités centrales Rappel des principes de bonne gestion Sécuriser la direction</p> <p>Stimuler la réflexion Information utile pour nouveaux programmes</p>	<p>IMPACT-APPORT-DONNÉE UTILES VFIÉS IMPACT-APPORT-ENTENT</p> <p>IMPACT-MODIF-LOI</p> <p>IMPACT-APPORT-MÉMOIRE ORG</p> <p>IMPACT-APPORT-OCCASION INTERPELLER IMPACT-APPORT-POINT REPÈRE</p> <p>IMPACT-APPORT-PRESSIO AUTORITÉS IMPACT-APPORT-RAPPEL PRINCIPES GEST IMPACT-APPORT-SÉCURISER DIRECTION IMPACT-APPORT-STIMUL IMPACT-APPORT-UTILE NOUVEAU PROG</p>	2,3
Influence du mandat de VOR sur le vfié personnellement	<p>Positive Aucune Augmenter motivation Déclin de motivation Défensive dans le futur avec vteurs</p>	<p>IMPACT-PERSON-+ IMPACT-PERSON-0 IMPACT-PERSON-AUGMO IMPACT-PERSON-DÉCLMO IMPACT-PERSON-RÉTISC</p>	2,3
Influence du mandat de VOR sur les pratiques de management des vfiés	<p>Documentation décision Évaluation de la performance</p> <p>Mieux organiser et structurer son travail Qualité de information pour prise de décision Meilleur contrôle</p>	<p>IMPACT-PRATI-DOCU DÉ IMPACT-PRATI-ÉVAL PERF ou IMPACT-PERSON-INDICATEURS PERF IMPACT-PRATI-ORG TRAV</p> <p>IMPACT-PRATI-QTÉ INFOR</p> <p>IMPACT-PRATI-SENSIB CTRL</p>	2,3

**IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite...)**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Influence du mandat de VOR sur relations entre vfiés et environnement :			2,3
Supérieurs	Oui Non	IMPACT-CHANG-SUP-OUI IMPACT-CHANG-SUP-NON	
Subordonnés	Oui Non	IMPACT-CHANG-SUB-OUI IMPACT-CHANG-SUB-NON	
Collègues	Oui Non	IMPACT-CHANG-COL-OUI IMPACT-CHANG-COL-NON	
Influence du mandat de VOR sur équipe sous responsabilité du vfié	Aucune Augmentation motivation Déclin motivation	IMPACT-ÉQUIP-AUCUNE IMPACT-ÉQUIP-AUG MOT IMPACT-ÉQUIP-DÉCL MOT	2,3
Apport du mandat de VOR dans l'organisation vérifiée	Positif dans l'ensemble Négatif dans l'ensemble Plus ou moins important Minime En deçà des espérances Important	IMPACT-APPORT+ ENSEMBL IMPACT-APPORT-NÉG ENSE IMPACT-APPORT-± IMPORTA IMPACT-APPORT-MINIME IMPACT-APPORT-EN DEÇÀ IMPACT-APPORT-IMPORT	2,3
Effet global du mandat de VOR sur l'org. vfiée	Mineur Neutre Relativement important Important	IMPACT-EF GLOB-MINEUR IMPACT-EF GLOB-NEUTRE IMPACT-EF GLOB-RELA IM IMPACT-EF GLOB-IMPORT	2,3
Influence du mandat de VOR sur management de org. vfiée	Minime Considérable et positive Considérable et négative	IMPACT-INFMAN-MINIME IMPACT-INFMAN-CONSI+ IMPACT-INFMAN-CONSI-	2,3
État du management depuis mandat de VOR	Meilleur Pire Ni meilleur, ni pire	IMPACT-MAN-MEILLEUR IMPACT-MAN-PIRE IMPACT-MAN-NIL	2,3

**IMPACT GLOBAL DU MANDAT DE VOR – IMPACT (suite...)**

<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Codes</b>	<b># Question Recherche</b>
Facteurs externes ayant influencé l'impact du mandat de VOR :			3
Volonté de autorités centrales	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-AUTO-REN IMPACT-FEXT-AUTO-NEU	
Départ de personnes clés dans org vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-CLÉ-+ IMPACT-FEXT-CLÉ-NEUT	
Fin du programme vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-FIN-+ IMPACT-FEXT-FIN-NEUT	
Priorité de org. vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-PRIO-+ IMPACT-FEXT-PRIO-NEUT	
Réforme gouvernemen- mentale	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-RÉFO-+ IMPACT-FEXT-RÉFO-NEU	
Réorganisation majeure dans org. vfiée	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-RÉOR-+ IMPACT-FEXT-RÉOR-NEU	
Moment où a eu lieu la VOR	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-TIMING-+ IMPACT-FEXT-TIMING-NE	
Volonté de la base	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-VOL BA-+ IMPACT-FEXT-VOL BA-NE	
Volonté politique	Renforcer Neutraliser	IMPACT-FEXT-VOL PO-+ IMPACT-FEXT-VOL PO-NE	

## APPENDICE F

### COMPILATION DES DONNÉES

**Tableau F.1**  
**Approche de VOR**

	<b>MANDAT 1</b>	<b>MANDAT 2</b>	<b>MANDAT 3</b>	<b>MANDAT 4</b>	<b>MANDAT 5</b>	<b>MANDAT 6</b>
<b>Approche adoptée par les vérificateurs dans ce mandat de VOR :</b>						
<b>- Agent de contrôle</b>	<b>Rôle important</b>		<b>Rôle important</b>	<b>Rôle nettement prépondérant</b>	<b>Rôle nettement prépondérant</b>	
<b>- Agent d'amélioration</b>	<b>Rôle important</b>	<b>Rôle nettement prépondérant</b>	<b>Rôle important Légèrement prépondérant</b>	<b>Dimension absente</b>		<b>Rôle nettement prépondérant</b>
<b>Approche adoptée dans ce mandat par rapport à d'autres mandats de VOR</b>	Semblable	Différente à plusieurs égards	Semblable	Semblable	Semblable	Semblable
<b>Approche adoptée jugée appropriée dans les circonstances</b>	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui Consensus
<b>Approche adoptée jugée appropriée en toutes circonstances</b>	Non Majoritaire	Non Consensus	Non Majoritaire	Oui Consensus	Oui Consensus	Oui et non

**Tableau F.1 (suite...)  
Approche de VOR**

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
<b>Vision du vérificateur en ce qui concerne le rôle de la VOR dans la gestion des fonds publics :</b>						
- Favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle quasi-unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique
- Contribuer à améliorer la gestion des organisations vfiées	Rôle important	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Par ricochet Rôle de 2e priorité	Par ricochet Rôle de 2e priorité	Rôle prioritaire mais pas unique
- Bilan : positif et négatif		Souvent mentionné	Très souvent mentionné			
- Bilan : déficiences				Souvent mentionné	Très souvent mentionné	Souvent mentionné
- Enseignements		Souvent mentionné	Souvent mentionné			Souvent mentionné
<b>Perception de la VOR comme étant un :</b>						
- Instrument de contrôle	X		X			XX
- Les deux, mais plus de contrôle			X	XXX	X	
- Les deux également	X		X		XXX	
- Les deux, mais plus d'amélioration	XXX	XXX		X		XX
- Instrument d'amélioration			X	X		X

**XXX : Un très grand nombre de répondants vérificateurs**

**XX : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

**X : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

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

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

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
<b>Rôle de la VOR, selon la philosophie prônée par le BVG, telle que perçue par le vérificateur :</b>						
- Favoriser le contrôle parlementaire des fonds et autres biens publics	Unique rôle	Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique	Unique rôle	Unique rôle (sauf pour un répondant)	Rôle prioritaire mais pas unique
- Contribuer à améliorer la gestion des organisations vérifiées		Rôle prioritaire mais pas unique	Rôle prioritaire mais pas unique		Rôle de seconde priorité (un informant seulement)	Rôle prioritaire mais pas unique
<b>Philosophie du BVG en tant que facteur d'influence</b>	Souvent considéré	Très souvent considéré	Souvent considéré	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Très souvent considéré
<b>Degré d'adhésion à la philosophie du BVG</b>	Fort	Très fort	Fort	Très fort	Fort	Fort
<b>Client(s) des vérificateurs</b>	<b>Parlement :</b> - client nettement prioritaire <b>Org vflée :</b> - pas véritablement un client ; *** - complice ou partenaire ; *** - client captif ; ** - client de seconde priorité *	<b>Parlement :</b> - client nettement prioritaire <b>Org vflée :</b> - client de seconde priorité ; *** - complice ; ** - client captif ; ** - pas véritablement un client **	<b>Parlement :</b> - client nettement prioritaire <b>Org vflée :</b> - client de seconde priorité ; *** - se situant sur un continuum ; *** - client captif ***	<b>Parlement :</b> - seul et unique client <b>Org vflée :</b> - pas véritablement un client ; *** - client captif *	<b>Parlement :</b> - client nettement prioritaire <b>Org vflée :</b> - pas véritablement un client ; *** - se situant sur un continuum ; *** - client captif *	<b>Parlement :</b> - client nettement prioritaire <b>Org vflée :</b> - pas véritablement un client ; *** - se situant sur un continuum ; *** - client de seconde priorité **
<b>Sentiment d'être au service des contribuables et des clientèles de l'organisation vérifiée</b>	Très souvent présent	Souvent présent	Souvent présent	Très souvent présent	Très souvent présent	Souvent présent
<b>Souhait plus ou moins manifeste des parlementaires</b>	Parfois considéré		Souvent considéré	Parfois considéré	Parfois considéré	Parfois considéré
<b>Suite donnée aux recommandations de mandats précédents</b>		Parfois considéré	Parfois considéré			
<b>Sentiment d'empathie des vteurs à l'égard des vflés</b>	Parfois présent	Souvent présent				Parfois présent
<b>Impact des constats formulés</b>			Parfois considéré	Souvent considéré		Parfois considéré

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

\*\*\* : Mentions les plus récurrentes \*\* : Mentions venant en 2e position \* : Mentions venant en 3e position

**Tableau F.3**  
**Éléments de contexte**

	<b>MANDAT 1</b>	<b>MANDAT 2</b>	<b>MANDAT 3</b>	<b>MANDAT 4</b>	<b>MANDAT 5</b>	<b>MANDAT 6</b>
<b>Contexte, visibilité, sensibilité de l'organisation vérifiée</b>	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Parfois considéré	Très souvent considéré	Parfois considéré
<b>Culture, structure, nature des opérations de l'organisation vérifiée</b>	Très souvent considéré	Très souvent considéré	Parfois considéré	Parfois considéré	Souvent considéré	Parfois considéré
<b>Niveau d'engagement des vérifiés</b>	Parfois considéré	Souvent considéré				Parfois considéré
<b>Importance monétaire de l'objet vérifié</b>	Parfois considéré		Parfois considéré	Très souvent considéré	Souvent considéré	Parfois considéré
<b>Contexte de l'administration publique</b>		Très souvent considéré	Parfois considéré		Parfois considéré	Souvent considéré

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

**Tableau F.4**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Anticipation du mandat de VOR**

	<b>VÉRIFICATEURS</b>					
	<b>MANDAT 1</b>	<b>MANDAT 2</b>	<b>MANDAT 3</b>	<b>MANDAT 4</b>	<b>MANDAT 5</b>	<b>MANDAT 6</b>
<b>Défi représenté par ce mandat de VOR pour les vérificateurs</b>	Important en général	Important en général Parfois moyen	Important en général Parfois moyen	Important en général	Peu, moyen et important (pas de consensus)	Important en général
<b>Recours à des conseillers externes lors du mandat de VOR</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Mode de préparation des vérificateurs pour le mandat de VOR</b>	Entrevues Lectures			Entrevues Lectures		Entrevues Lectures
<b>Sources d'information utilisées par les vérificateurs pour identifier le mandat de VOR</b>	Membres de l'org. vfiée Médias Expériences passées Intervenants externes	Médias Gros bon sens	Autres org. semblables Expériences passées	Études internes faites par l'org. vfiée Membres de l'org. vfiée Médias	Études internes faites par l'org. vfiée Médias Gros bon sens Expériences passées Intervenants externes Membres de l'org. vfiée Plaintes ou délations	

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

**Tableau F.4 (suite...)**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Anticipation du mandat de VOR**

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS
<b>Première expérience de l'occurrence d'un mandat de VOR pour les vérifiés</b>	s/o	Oui, de façon générale	s/o	Non, de façon générale	s/o	Non, de façon générale	s/o	Partagé	s/o	Non, de façon générale	s/o	Partagé
<b>Réaction des vérifiés à l'annonce de la tenue du mandat de VOR</b>	s/o	Souvent positive Parfois indifférence	s/o	Parfois positive	s/o	Parfois négative Parfois indifférence	s/o	Souvent anxiété Souvent positive	s/o	Parfois anxiété Parfois indifférence	s/o	Souvent indifférence Parfois anxiété
<b>Effet de prévention exercé par la VOR sur vfiés :</b>												
- Publicité entourant la publication des rapports	Parfois mentionné	Parfois négative Parfois positive	Souvent mentionné	Parfois négative Parfois positive	Souvent mentionné	Parfois négative Parfois positive	Très souvent mentionné	Toujours négative	Très souvent mentionné	Parfois positive Très souvent négative	Très souvent mentionné	Parfois positive Très souvent négative
- Visite éventuelle des vérificateurs	Parfois mentionné	Souvent mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné	Souvent mentionné
- Audition en commission parlementaire	Parfois mentionné			Parfois mentionné	Parfois mentionné	Parfois mentionné	Souvent mentionné	Parfois mentionné	Très souvent mentionné		Très souvent mentionné	Parfois mentionné

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

**Tableau F.5**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Déroulement du mandat de VOR - Aspects techniques de la VOR**

	<b>MANDAT 1</b>	<b>MANDAT 2</b>	<b>MANDAT 3</b>	<b>MANDAT 4</b>	<b>MANDAT 5</b>	<b>MANDAT 6</b>
<b>Mode de Déroulement de la VOR sur le terrain</b>	Habituel	Habituel	Habituel	Habituel	Habituel	Habituel
<b>Procédés de vérification utilisés</b>	Analyses Entrevues	Analyses Entrevues	Extraction de données Analyses Entrevues	Extraction de données Analyses Entrevues	Échantillonnage	Entrevues
<b>Importance de l'information probante en VOR</b>		Présente	Très présente	Présente	Très présente	Présente

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

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

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS										
- Lettre du rapport	XX	YY	XX	YY	XX	YY	XXX	Y	XXX	Y	XX	YY
- Éléments de contexte	XX	YY	XX			YY	X				X	
- Interprétation des faits		YYY	X	YY	X		XXX	Y				YY
- Ton du rapport				Y		Y	X	YY	XX		XX	Y
- Portée de la vérification			X	Y	X						XX	Y
- Moment où a lieu VOR				Y							X	Y
- Recommandations									X			
- Corrections apportées par les entités avant publication du rapport							X		X			
- Contenu du rapport			X	YY		Y			X		XX	
- Commentaire des vérifiés									X			
- Accès à l'information probante					X							
- Pas de négociation du tout	X	Y		YY						Y	X	YY
- Pas de négociation, plutôt des discussions			XX		XX			YY			X	

**X : Vérificateur    Y : Vérifié**

**XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants**

**XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

**X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

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

**Tableau F.7**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Déroulement du mandat de VOR - Caractéristiques des vérificateurs**

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS										
<b>Style de leadership des vérificateurs</b>	- Participatif	XXX	YYY	XXX	YY	XXX		XX	YY		Y	XX	
	- Directif		Y	XX	YY				YY				Y
	- Directif en dernier ressort seulement			X				X					
	- Vendeur	X		XX		X	Y	XX		XXX			
	- Basé sur la preuve			X		XX		XX					Y
	- Délégant					X							
	- Professionnel		Y										YY
	- Arbitraire						Y						
		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS										
<b>Qualités requises pour praticiens de VOR</b>	- Communication	XX	Y	XX				XX	Y	XXX	Y		Y
	- Écoute	X	YY	X				X	Y	X	Y	XX	Y
	- Fermeté et courtoisie	X	YY	XX	Y		Y	X	Y	X			
	- Respect des vfiés		YY		Y					XX	Y	X	YY
	- Franchise	X	Y	XX	Y			X	Y	XXX			
	- Esprit analytique	X						XXX					
	- Perspective		Y		Y		Y		YY				
	- Indépendance				Y					X			Y
	- Curiosité, créativité							XX		X			
	- Talent d'écriture							X		X			
	- Scepticisme	X										X	
	- Flair, innovation									XX			

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.8**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Déroulement du mandat de VOR - Valeur ajoutée du mandat de VOR**

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS										
- Éclairage nouveau d'une situation	XXX	YY	XX		XX	YY	X	Y	X	Y	X	
- Stimuler changement dans l'org. vfiée	XXX	YYY	XX	YY	XX	YYY	X	YY	XX	YYY	XX	Y
- Évaluation objective des opérations		YYY		YYY		YYY		YY	X	Y	X	Y
- Stimuler la communication entre les intervenants	XX	Y	XXX									
- Supporter la direction dans la mise en œuvre de certains projets			XXX	YY	X		X					
- Faire ressortir les incohérences dans le système	X				XX		X		X			
- Attirer l'attention des parlementaires et de la population	XXX	YY		Y	X	Y	XXX	Y			XX	YYY
- Valeur d'exemplarité pour autres programmes de org. vfiée						YY	XXX	Y				Y
- Contribuer à réduire les coûts de fonctionnement de l'org. vfiée	X										X	
- Contribuer à améliorer la qualité de l'information pour prise de décision					X							
- Contribuer à améliorer la reddition de comptes par l'org. vfiée		Y		Y	X							
- Aider l'org. vfiée à mieux se structurer et s'organiser	X	Y										
- Aucune ou très minime	X			YY		Y		Y				Y

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.9**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Déroulement du mandat de VOR - Image des vérificateurs et des vérifiés**

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
<b>Vérificateurs</b>	<i>Les vteurs ou les vfiés apparentaient les vteurs à :</i>	VTEURS	VFIÉS										
	Consultant	XX		X	YY	XX				XX		X	Y
	Consult/policier/détective		Y							Y			
	Juge	X	Y	X	Y			X	YYY			X	YY
	Juge/consultant		Y	X			Y					X	
	Juge/policier				Y		Y	X					Y
	Juge/consultant/prof					X							
	Policier						Y	X	Y	X		XX	
	Facilitateur			X									
	Conseiller			X							Y		
	Journaliste			X				X				XX	Y
	Médecin	X									Y		YY
	Surveillant pour le compte des Parlementaires							X		XX			Y
	Comptable-contrôleur										Y		
Professeur			X										
		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
<b>Vérifiés</b>	<i>Les vteurs ou les vfiés apparentaient les vfiés à :</i>	VTEURS	VFIÉS										
	Client	XX	Y	XX	YY	XX					YY	XX	
	Client captif								Y				
	Gestionnaire sous examen		YY		Y		YY	XXX	YY	XXX	YY	X	Y
	Jugé	X							Y				YY
	Fournisseur d'information		Y						YY				YY
	Patient	X		X							Y		
	Collaborateur		Y		Y								Y
	Étudiant		Y	X									
	Professeur		Y										
	Au service de...		Y										
Impuissants à régler problèmes			X		X								
Témoin				Y									

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

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

		MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6	
<b>Sources de satisfaction</b>	Sentiment de faire bouger les choses, de les améliorer, d'être un agent de changement	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XX	
	Publicité entourant la publication du rapport du BVG	XXX	XX		XX	XX		
	Ampleur des enjeux vérifiés	XX	XX		XX	XX	X	
	Occasion d'élargir ses connaissances	XX	X	XX	XX			
	Sentiment de défendre les intérêts des citoyens et d'avoir leur confiance		XX	X		X	X	
	Satisfaction exprimée par les vérifiés, entretenir de bonnes relations avec eux	XX	X		X	XX		
	Motivations d'ordre professionnel		XXX	XX	XX	XX		
		MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6	
<b>Sources de frustration</b>	Empathie pour les vérifiés, contexte difficile tel que période de décroissance, de coupures, etc.	X		X			X	
	Image projetée par la fonction de vérificateur auprès des vfiés				X	X		
	Objet vérifié, incompétence de certains vérifiés, tendance à se défilier		X			X		
	Les vfiés qui ne donnent pas suite aux recommandations		X					
	Considérations relatives au travail du vteur : rédaction de multiples versions du rapport, modifications apportées au rapport, tâches cléricales, manque d'autonomie professionnelle					XXX	XX	XX
	Difficulté d'approfondir les domaines vérifiés, faute de temps ou de collaboration des vfiés	X		XX			XX	X
	Nombreux déplacements des vteurs	X						
	Éléments moins payants en vérification	X					X	
	Implication partielle seulement dans le mandat de VOR		X					
Pas de frustration comme telle	X	X						

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.11**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Constats et Recommandations**

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS										
<b>Importance et pertinence des constats formulés par les vteurs :</b>												
- Importants	s/o	YYY	s/o	YY	s/o	YY	s/o	YYY	s/o	YYY	s/o	YY
- ± importants ou mineurs	s/o		s/o		s/o		s/o	YY	s/o		s/o	
<b>Importance accordée à la formulation de recommandations :</b>												
- Beaucoup	XXX		XX		X				XXX		XX	
- Plus ou moins							XX					
- Pas du tout					X		XX					
<b>Rôle du vérificateur de recommander les moyens :</b>												
- Non	XXX	YY	XX	Y	XX	YY	XXX	YYY	XXX	YY	XXX	
- Oui		Y				Y						
<b>Attitude adoptée par les vteurs auprès des vfiés :</b>												
- Collaboration	XX	YYY	XX	YYY	XXX	YY	XX	YY	XXX	YYY	XX	YYY
- Confrontation				YY		Y		Y				

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.12**  
**Déroulement du processus d'influence sociale**  
**Suivi**

	MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
	VTEURS	VTEURS	VTEURS	VTEURS	VTEURS	VTEURS
<b>Intérêt manifesté par les vérificateurs à l'égard du suivi : beaucoup</b>	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XX
<b>Utilité du suivi :</b>						
- Donner une rétroaction positive aux vfiés	X		X		X	XX
- Prendre des mesures coercitives à l'égard des org. récalcitrantes		X	X	XX	XXX	XX
- Ajouter de la crédibilité à l'opération de VOR	XX		X	X	XX	X
- Informer les parlementaires	XX	X		XXX	X	XX
- Rétroaction aux vteurs de leur travail de vérification	XX		X	X	XX	XX
	VFIÉS	VFIÉS	VFIÉS	VFIÉS	VFIÉS	VFIÉS
<b>Mise en application des recommandations :</b>						
- Autant que possible	YYY	Y	Y	Y	YYY	Y
- Oui	YY	YY		YY	YYY	
- Non	Y					
<b>Raisons pour avoir ou non donné suite aux recommandations :</b>						
- Appropriées, réalistes et faisables	YY	Y	Y	YY	YYY	
- Délais de mise en application plus longs qu'anticipé	YY	YY				
- Contraintes administratives internes, contraintes de ressources	YY		Y		YYY	
- Théoriquement valables mais difficilement applicables	Y		YY			
- Pas une priorité pour la direction		Y	Y			

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un

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

**Tableau F.13**  
**Considérations générales relatives au processus d'influence sociale**  
**Caractéristiques de la source d'influence - Statut de la source d'influence**

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS										
<b>Autorité associée au rôle du vteur :</b>												
- Peu	X				XX						X	
- Assez				YY		YY						
- Considérable	XXX	YYY	XXX	YYY	XX	Y	XXX	YYY	XXX	YYY	XXX	YYY
<b>Facteurs conférant autorité aux vteurs :</b>												
- Étude du rapport du BVG devant les commissions parlementaires	XX		XXX	Y	XX		X		XX	YY	XX	
- Expertise et compétence du BVG	X		XX	Y	X		X		X	Y	X	
- Crédibilité du BVG auprès des Parlementaires et de la population	XX	YY		YY	XX		XX			YYY	X	YY
- Pouvoirs légaux du BVG	XX	YY	XXX	Y	XXX		XXX	Y	XX	YY	XX	Y
- Indépendance du BVG	XXX	Y	XXX	YYY	XXX		XXX		XXX	Y	XXX	Y
- Réputation et visibilité du BVG	XXX	YY	XXX	YY	XXX	YY	XXX	Y	XX	Y	XXX	Y

**X : Vérificateur    Y : Vérifié**

**XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants**

**XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

**X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

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

Tableau F.14

Considérations générales relatives au processus d'influence sociale  
Caractéristiques de la source d'influence - Prestige de la source d'influence

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS										
<b>Présence d'un rapport de force entre vteurs et vfiés :</b>												
- Aucun	XX	YYY	X	YY	XX	Y		YY	X	YYY	XX	Y
- Vteur toujours en position de force			X	YY		YY	XX	Y	XXX		XX	YY
- Vteur quelquefois en position de force			XX		X	Y	X					
- Vfié quelquefois en position de force	XX	Y	XXX			Y						
<b>Fondements de la crédibilité des vteurs face aux vfiés :</b>												
- Connaissance du domaine vérifié	XXX	YYY	XX	YY	XX	Y	XX	YY	XXX	YY	XX	YYY
- Expertise professionnelle des vteurs, rigueur, qualité du travail	XXX	YYY	XXX	YY	XX		X	YY	XXX	YYY	X	YY
- Impact des constats		Y				Y		YY	X	Y		Y
- Institution du BVG			XX	Y	XX		X		X			
- Ouverture d'esprit des vteurs		YYY		YY								
<b>Changements au regard de la crédibilité des vteurs face aux vfiés :</b>												
- Gain	XX	YY	XXX	Y		Y		YY	X	Y	X	Y
- Perte							XXX	Y				Y
- Nul	X	YY	X	Y	XX	Y			X		X	Y

X : Vérificateur Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

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

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS										
<b>Degré d'attraction pour la source d'influence</b>	<b>Sentiments éprouvés par les vflés à l'égard de la fonction de vteur :</b>												
	- Confiance, respect	XXX	YYY	XXX	Y	XX	Y	XXX	YY	XX	Y	XX	Y
	- Crainte, méfiance	XXX	YY	XX	YY	XXX	YY	XXX	Y	XXX	YY	XX	YY
	- Mal nécessaire	X	YY		YY	X	YYY	X	YYY	X	YYY	X	YY
	- Injustice		Y		YY	X	Y		Y		Y		YY
	- Cynisme, mépris	X		X		X	YY	X	Y	X		XX	Y
	- Impuissance	X	Y	XX	Y	X						X	
	- Carte de la transparence		YYY		Y				YYY		YYY		YY
<b>Degré d'estime pour la source d'influence</b>	<b>Expertise en management pour les praticiens de VOR :</b>												
	- Nécessaire								Y			X	
	- Utile mais pas nécessaire	X	Y					X	Y	X	Y		
	- Très utile	X	Y	XX		XXX			Y			X	
	<b>Expertise ou connaissance du domaine vérifié:</b>												
	- Nécessaire		Y		YY		YY	X			Y	X	Y
	- Très utile	X	Y	X									Y
	<b>Expertise en vérification:</b>												
	- Nécessaire							X		X		X	
	- Utile mais pas nécessaire	X		X									
- Très utile									X				
<b>Aucune expertise en particulier nécessaire, jugement et gros bon sens</b>	X		X		X		X						

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

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

		MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
		VTEURS	VFIÉS										
<b>Contrôle</b>	- Faire ressortir les déficiences dans la gestion des org. vfiées	X	YY		YY		YYY	XXX	YYY	XXX	YY		YY
	- Évaluateur de la gestion des org. vfiées	X	YY				YYY						
	- Comparer entre les faits et les dires des org. vfiées		YYY	X	YY	X					YY	XX	Y
	- Informer les parlementaires	X		X		X		XX					Y
	- Vteur pas là pour aider l'org. vfiée				Y		YYY		YYY		Y		
	- Contrôle de la qualité, gardien de la gestion, conscience de l'organisation		Y										Y
	- Exercice d'effcience		Y						YYY				YY
	- Informer la haute direction de l'organisation vfiée												YY
<b>Amélioration</b>	- Faire un bilan de l'état de la situation		YYY	XX	YY								YY
	- Tirer des enseignements pour l'adm. publique en général			XX	YYY				Y				Y
	- Aider l'org. vfiée dans l'atteinte de résultats	X	Y	X	YY		Y				YY	XX	YY

X : Vérificateur    Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

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

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6		
	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	VTEURS	VFIÉS	
Base motivationnelle	Conformité	XXX	Y	XX	YY	XXX	YYY	XX	Y	X	Y		Y
	Internalisation	XXX	YYY	XX	YYY	XX	YY	XX	YYY	XXX	YYY	XX	YYY
Base cognitive	<b>Vfiés difficilement influençables</b>	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	YY	s/o	Y	s/o	YY
	<b>Engagement élevé des vfiés</b>	s/o	YYY	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o		s/o	YY
	<b>Tolérance à la critique :</b>												
	- Modéré ou faible	s/o		s/o		s/o	Y	s/o	Y	s/o		s/o	Y
	- Élevé	s/o		s/o	Y	s/o		s/o	Y	s/o	YY	s/o	
	<b>Critique :</b>												
	- Constructive	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	YY
	- Non constructive	s/o	Y	s/o	Y	s/o		s/o	Y	s/o		s/o	
	<b>Objet d'évaluation :</b>												
	- Organisation	s/o	YY	s/o	Y	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY		YY
- Personnes	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	Y	s/o			Y	
- Pratiques de gestion	s/o	Y	s/o	Y	s/o	YY	s/o	Y	s/o				
Forces de résistance	<b>Coopération des vfiés :</b>												
	- Pauvre ou ± bonne			X	Y	XXX	Y						
	- Bonne			XX	Y	XXX	Y			XX		XX	
	- Très bonne	XXX	YYY	XXX	YY	X	YYY	XXX	YYY	XX	YYY	XX	YYY
Légitimité	<b>Questionnement :</b>												
	- Jamais	X	YY	X	YY	XXX	YYY	XX	YY	X	Y	XX	YY
	- Quelquefois		Y		Y								Y

X : Vérificateur Y : Vérifié

XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants

XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

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

	MANDAT 1		MANDAT 2		MANDAT 3		MANDAT 4		MANDAT 5		MANDAT 6	
	VTEURS	VFIÉS										
<b>Modes d'influence utilisés par le vteur :</b>												
Dissuasion	XX		XX	YY	XX	Y	XX	Y	XXX		X	Y
Persuasion	XX	YYY	XXX	YY	XXX	YY	X	YYY	XX	YY	XXX	YYY
<b>Types de message utilisés par le vteur :</b>												
Avertissement	X	Y		YY	XX	Y	XX	Y	XXX		X	
Conseil	XX	YYY	XXX	YY	XXX	YY	X	YYY	XXX	YY	XXX	YY

**X : Vérificateur    Y : Vérifié**

**XXX - YYY : Un très grand nombre de répondants**

**XX - YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

**X - Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

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

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

		VÉRIFIÉS					
		MANDAT 1	MANDAT 2	MANDAT 3	MANDAT 4	MANDAT 5	MANDAT 6
<b>Renforcer</b>	Volonté de la base	YYY		Y	Y	Y	YY
	Volonté politique	YY					
	Volonté des autorités centrales	YY	Y		Y		
	Moment où a eu lieu la VOR	YY	Y				
<b>Neutraliser</b>	Volonté de la base		Y				
	Volonté des autorités centrales			Y			
	Moment où a eu lieu la VOR		Y	YY	YY		YY
	Réorganisation majeure dans l'org. vfiée, départ de personnes clés	YY	YYY	YYY	Y		
	Réforme entreprise à l'échelle gouvernementale		YY				
	Échelle de priorité de la direction de l'org. vfiée	Y	Y				

**YYY** : Un très grand nombre de répondants vérifiés

**YY** : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

**Y** : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.20**  
**Impact du mandat de VOR**  
**Considérations générales**

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
<b>Perception de l'approche de VOR adoptée par les vérificateurs :</b>						
- Vérificateur : agent de contrôle	YYY	YY	YYY	YYY	YYY	YYY
- Vérificateur : agent de changement et d'amélioration	YY	YYY	Y		YYY	YYY
<b>Perception de la VOR comme étant :</b>						
- Instrument de contrôle	Y	Y	Y	Y		
- Les deux, mais plus de contrôle		Y		Y		
- Les deux également	Y	Y		Y		
- Les deux, mais plus d'amélioration	YY	YY	Y	Y	YYY	
- Instrument d'amélioration	YY		YY			YYY
<b>Évaluation de la performance globale des vteurs :</b>						
- Faible ou moyenne		Y			Y	Y
- Bonne	YY	YY		YYY		YY
- Très bonne ou excellente	YYY	YY	YY		YY	Y

**YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés**

**YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

**Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)**

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

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

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
- Ajout au fardeau de travail régulier des vfiés		YY	Y	Y		YYY
- Mention des aspects négatifs seulement avec peu ou pas de place pour les aspects positifs	YY	Y	YY	YY	YY	YY
- Évaluation erronée des véritables enjeux, manque de perspective, focalisation sur mauvais secteur, conclusions erronées	Y	YYY	YYY	YY	Y	Y
- Manque de réalisme des vteurs dans leurs recommandations			YYY	Y		Y
- Manque de nuance et de sensibilité au contexte, intransigeance des vteurs	Y	YYY	YY	YYY	Y	YYY
- Manque d'objectivité de la part des vteurs		YY	YY			
- Recherche du sensationnalisme par les vteurs			YYY	YYY	Y	
- Déformation par la presse des messages contenus dans les rapports	Y	Y	Y	Y	Y	Y
- Compréhension du domaine vfié et expertise jugées insuffisantes	Y	YY	YY	Y		YY
- Écart entre discours et actions des vteurs, faiblesse conceptuelle		Y				

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés

YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.22**  
**Impact du mandat de VOR**  
**Influence sur le vérifié et sur son environnement**

		MANDATS					
		1	2	3	4	5	6
<b>Influence du mandat de VOR sur le vérifié personnellement :</b>							
- Influence positive			Y	Y	Y		Y
- Aucune influence sur le vfié personnellement		Y	Y	Y	YY	Y	YY
- Déclin temporaire de la motivation			Y				
- Tendance à être sur la défensive avec les vteurs dans le futur					Y		
<b>Influence du mandat de VOR sur les pratiques de management des vfiés :</b>							
Planifier Organiser Diriger	- Nécessité de mieux organiser et structurer son travail et de mieux définir les priorités	YY		Y			YY
	- Nécessité de se baser sur une information de qualité pour la prise de décision	YY					
Contrôler	- Nécessité d'exercer un meilleur contrôle à la fois financier et sur les opérations, de respecter les règles édictées par les autorités centrales	YY			Y	YYY	Y
	- Nécessité de mieux documenter les décisions		Y		YYY	Y	Y
	- Nécessité de développer des indicateurs de performance	Y					
<b>Influence du mandat de VOR sur les relations entre les vfiés et :</b>							
- Supérieurs							
Aucune		YY	YY		YYY	YY	YY
Accroître crédibilité du vfié auprès de ses supérieurs		Y	Y	Y			
- Subordonnés							
Aucune		YY	YY		YYY	YY	YY
<b>Influence du mandat de VOR sur l'équipe sous la responsabilité du vfié:</b>							
Augmentation de motivation		Y		Y		Y	
Déclin de motivation		Y	Y				
Aucune					Y		

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés

YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.23**  
**Impact du mandat de VOR**  
**Utilité du mandat de VOR pour l'organisation vérifiée**

		MANDATS					
		1	2	3	4	5	6
Instrument de négociation	- Rapport constitue argument de poids et base de discussion valable entre les différents intervenants	YYY	Y	Y	YY	YYY	YY
	- Faire pression auprès des autorités centrales ou d'autres intervenants impliqués	YY	Y	Y	YY	Y	YY
	- Occasion pour les vfiés d'interpeller équipes et programmes	Y	Y			Y	Y
	- Rapport peut servir d'arme pour les opposants ou groupes d'intérêts	Y	YY				
Instrument de changement	- Faire bouger les choses, débloquent des situations, passer de la discussion à l'action, accélérer et mettre en priorité certains projets	YYY	YY	YYY	YY	YYY	Y
	- Modification de lois ou règlements, réalignement de politiques, signature d'ententes ou protocoles, création de comités interministériels, suite au mandat de VOR	YY				YY	Y
Instrument de référence	- Stimuler la réflexion des vfiés, occasion pour vfiés de prendre du recul face à leurs opérations	YYY	YY	Y		YYY	Y
	- Consolider positions prises, constats effectués, actions prises par vfiés	YY	YY		YYY	Y	
	- Rappel pour les vfiés des principes d'une bonne gestion		Y			YYY	Y
	- Apprendre de ses erreurs		Y		Y		YY
	- Sécuriser les autorités ou les gestionnaires quant à la fiabilité des systèmes en place					YYY	
	- Fournir point de repère ou données utiles aux vfiés dans mise en œuvre de certains projets	YY	Y				
	- Enrichir la mémoire organisationnelle des org. vfiées		Y			Y	Y

YYY : Un très grand nombre de répondants vérifiés

YY : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

Y : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

**Tableau F.24**  
**Impact du mandat de VOR**  
**Effet global sur l'organisation vérifiée**

	MANDATS					
	1	2	3	4	5	6
<b>Effet global du mandat de VOR sur l'organisation vérifiée :</b>						
- Important	YY	Y			Y	YY
- Mineur	Y	YY	Y	YYY	Y	YY
- Neutre		Y	Y		Y	Y
- Positif dans l'ensemble	Y			Y	YY	Y
- Négatif dans l'ensemble						Y
- En deçà des espérances du vfié		Y				YY
<b>État du management depuis le mandat de VOR :</b>						
- Meilleur	Y			Y	Y	
- Ni meilleur, ni pire	Y	Y		Y	Y	Y

**YYY** : Un très grand nombre de répondants vérifiés

**YY** : Plus d'un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

**Y** : Un ou deux répondants (dépendant du nombre total de répondants dans un mandat)

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

## RÉFÉRENCES

- Albert-Szafranski, Sandrine. 1997. «Le National Audit Office : Douze ans d'existence». *Revue Française de Finances Publiques*, vol. 57, p. 143-164.
- Allard, J.-C. 1981. «Comprehensive Auditing in Crown Corporations : A Stronger Handle on the Public Purse». *CA Magazine*, (février), p. 38-43.
- Arrington, C. Edward, et Jere R. Francis. 1989. «Letting the Chat Out of the Bag : Deconstruction, Privilege and Accounting Research». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 14, nos 1/2, p. 1-28.
- Atias, Christian. 1985. *Épistémologie juridique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Auditing Concepts Committee. 1972. «Report of the Committee on Basic Auditing Concepts». *The Accounting Review*, supplément, vol. 47, p. 15-74.
- Baker, C. Richard. 1977. «Discussant's Response to "Developments in 'Comprehensive Auditing' and Suggestions for Research"». In *Symposium on Auditing Research*, Audit Group at the University of Illinois at Urbana-Champaign, p. 221-225. Department of Accountancy, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Balfour, Danny L., et William Mesaros. 1994. «Connecting the Local Narratives : Public Administration as a Hermeneutic Science». *Public Administration Review*, vol. 54, no 6 (novembre/décembre), p. 559-564.
- Banks, Brian. 1994. «On Guard for Thee». *CA Magazine*, vol. 127, no 1 (janvier/février), p. 24-30.
- Barefield, Russell M. 1975. *The Impact of Audit Frequency on the Quality of Internal Control*, Studies in Accounting Research # 11. Sarasota (Floride): American Accounting Association, 86 p.
- Barnard, Chester I. 1968. *The Functions of the Executive*. Cambridge (Mass.) : Harvard University Press.

- Barrett, Pat. 1996. «Some Thoughts about the Roles, Responsibilities and Future Scope of Auditors-General». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 55, no 4 (décembre), p. 137-146.
- Barzelay, Michael. 1996. «Audit des performances et nouvelle gestion publique : Évolution du rôle et de la stratégie des organismes centraux d'audit». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 15-62. Paris : OCDE.
- Batra, Gurdeep Singh, et Narinder Kaur. 1993. «Emerging Dimensions of Audit Accountability : A Case Study of Public Enterprise Management and Efficiency Audit in India». *Managerial Auditing Journal*, vol. 8, no 6, p. 30-40.
- Bellehumeur, Robert. 1993. «The Audit Paradigm : Turning a Frog into a Prince - The Manager's Corner». *Optimum*, vol. 24, no 3 (décembre), p. 89-98.
- Boisclair, Jean-Pierre. 1994. «Effectiveness : Communicating and Controlling Information on Effectiveness in the Public Sector». In *The Quest for More Effective Government : Collected Papers from the Conference Trends and Developments in Public Administration in the Western World - The Search for Greater Effectiveness, Barcelona, 10-12th February 1993*, p. 25-52. Barcelone : Sindicatura de Comptes de Catalunya.
- Boland, Brian. 1987. «Performance Auditing Techniques and Reporting». *Australian Accountant*, (mai), p. 57-60.
- Boland, Richard J. Jr. 1989. «Beyond the Objectivist and the Subjectivist: Learning to Read Accounting as Text». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 14, no 5/6, p. 591-604.
- Bowerman, Mary. 1996. «The Rise and Fall of Value for Money Auditing». In *Accounting and Performance Measurement : Issues in the Private and Public Sectors*, Irvine Lapsley et Falconer Mitchell (éd.), p. 193-212. Londres : Paul Chapman Publishing.
- Boyle, Richard. 1989. *Managing Public Sector Performance : A Comparative Study of Performance Monitoring Systems in the Public and Private Sectors*. Dublin : Institute of Public Administration, 165 p.

- Bradshaw, William A. 1996. «Enquiring into Enquiry». *CA Magazine*, vol. 129, no 7 (septembre), p. 42-43.
- Breton, Guy. 1996. «Le contrôle de gestion par la vérification d'optimisation des ressources». *Revue Gestion*, vol. 21, no 3 (septembre), p. 25-28.
- Bricker, Robert. 1993. «Toward Understanding Academic Research». *The CPA Journal*, (février), p. 52-54.
- Bromiley, Philip, et Larry L. Cummings. 1995. «Transaction Costs in Organizations with Trust». In *Research on Negotiation in Organizations*, Robert J. Bies, Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard (éd.), p. 219-247. Hampton Hill (England): Jai Press.
- Brooks, Richard C., et David B. Pariser. 1995. «Audit Recommendation Follow-Up Systems : A Survey of the States». *Public Budgeting & Finance*, vol. 15, no 1 (printemps), p. 72-83.
- Burrell, Gibson, et Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life*. Londres: Heinemann, 432 p.
- Butt, Henry A., et D. Robert Palmer. 1985. *Value for Money in the Public Sector : The Decision Maker's Guide*. Oxford (U.K.) : Basil Blackwell, 187 p.
- Carson, Paula Phillips, et Kerry D. Carson. 1993. «Deming Versus Traditional Management Theorists on Goal Setting: Can Both Be Right ?». *Business Horizons*, vol. 36, no 5 (septembre), p. 79-86.
- Cawley, Margaret Ellen. 1993. «Legislative Oversight, Performance Auditing, and Policy Accountability : A Case Study of Six Audits of the Arizona Department of Corrections». Thèse de D.P.A. (résumé), Arizona State University, 141 p.
- Charih, Mohamed, et Lucie Rouillard. 1997. «The New Public Management». In *Nouveau management public et administration publique au Canada*, sous la dir. de Mohamed Charih et Arthur Daniels, p. 27-45. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.

- Chelimsky, Eleanor. 1985. «Comparing and Contrasting Auditing and Evaluation : Some Notes on Their Relationship». *Evaluation Review*, vol. 9, no 4 (août), p. 483-503.
- Chua, Wai Fong. 1986a. «Radical Developments in Accounting Thought». *The Accounting Review*, vol. 61, no 4 (octobre), p. 601-632.
- Chua, Wai Fong. 1986b. «Theoretical Constructions of and by the Real». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, no 6, p. 583-598.
- Churchill, Neil C., William W. Cooper et Trevor Sainsbury. 1964. «Laboratory and Field Studies of the Behavioral Effects of Audits». In *Management Controls: New Directions in Basic Research*, Charles P. Bonini, Robert K. Jaedicke, Harvey M. Wagner (éd.), p. 253-267. New York: Garland Publishing.
- Churchill, Neil C., et William W. Cooper. 1965. «A Field Study of Internal Auditing». *The Accounting Review*, (octobre), p. 767-781.
- Churchill, Neil C. 1967. «Audit Recommendations and Management Auditing: A Case Study and Some Remarks». In *Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1966*, p. 128-159. Baltimore: Institute of Professional Accounting, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Churchill, Neil C., et Louis N. Teitelbaum. 1967. «Auditing and Managerial Control: A Hypothesis». In *Organizational Decision Making*, Marcus Alexis et Charles Z. Wilson, p. 417-426. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall.
- Churchill, Neil C., William W. Cooper, V. Govindarajan, J.D. Pond et J.G. San Miguel. 1977. «Developments in 'Comprehensive Auditing' and Suggestions for Research». In *Symposium on Auditing Research*, Audit Group at the University of Illinois at Urbana-Champaign, p. 197-220. Urbana-Champaign (Ill.) : Department of Accountancy, University of Illinois.
- Comité indépendant de révision des fonctions du Vérificateur général du Canada (Comité Wilson). 1975. *Rapport du Comité indépendant de révision sur les fonctions du Vérificateur général du Canada*. Ottawa : Information Canada, 172 p.

- Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur. 1978. «Le rapport du Comité spécial chargé d'étudier le rôle du vérificateur - Le rapport Adams». *CA Magazine*, (avril), p. 35-73.
- Commonwealth Secretariat. 1994. *Current Good Practices and New Developments in Public Service Management : A Profile of the Public Service of Canada*. Londres : Commonwealth Secretariat Publications, 169 p.
- Cutt, James. 1988. *Comprehensive Auditing in Canada : Theory and Practice*. New York : Praeger, 281 p.
- Czasche-Meseke, Hedda. 1995. «The Influence of the German Federal Court of Audit (FCA) on Policy Decisions». *Managerial Auditing Journal*, vol. 10, no 9, p. 5-12.
- Deming, W. Edwards. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge (Mass.) : Massachusetts Institute of Technology, 507 p.
- Desautels, L. Denis. 1995. «Jeu de blocs». *CA Magazine*, vol. 128, no 1-2 (janvier/février), p. 38-42.
- Desautels, L. Denis. 1997. «Evaluation as an Essential Component of "Value-for-Money"». In *Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century : A Handbook*, Eleanor Chelimsky et William R. Shadish (éd.), p. 72-79. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications.
- Dirsmith, Mark W., et John P. McAllister. 1982a. «The Organic vs. the Mechanistic Audit». *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 5, no 3 (printemps), p. 214-228.
- Dirsmith, Mark W., et John P. McAllister. 1982b. «The Organic vs. The Mechanistic Audit : Problems and Pitfalls (Part II)». *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 6, no 1 (automne), p. 60-74.
- Dirsmith, M. W., M. A. Covalesski et J. P. McAllister. 1985. «Of Paradigms and Metaphors in Auditing Thought». *Contemporary Accounting Research*, vol. 2, no 1, p. 46-68.
- Dubuisson, Philippe. 1994. «Et les milliards en gaspillage?». *La Presse* (Montréal), 29 janvier, p. B4.

- Duhaime, Carole P., et Sylvain Landry. 1995. «Quand les ciseaux font place à l'ordinateur». *Gestion*, vol. 20, no 4 (décembre), p. 54-62.
- Elliott, Robert K., et Peter D. Jacobson. 1992. «Audit Independence : Concept and Application». *The CPA Journal*, vol. 62, no 3 (mars), p. 34.
- Elliott, Robert K., et Peter D. Jacobson. 1998. «Audit Independence Concepts». *The CPA Journal*, vol. 68, no 12 (décembre), p. 30.
- Fayol, Henri. 1966. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 151 p.
- Ferreira, Lourdes D., et Kenneth A. Merchant. 1992. «Field Research in Management Accounting and Control : A Review and Evaluation». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 5, no 4, p. 3-34.
- Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), et Ordre des comptables agréés du Québec. 1994. *Vérification intégrée - Introduction*. Ottawa, 59 p.
- Francis, Jere R. 1990. «After Virtue ? Accounting as a Moral and Discursive Practice», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 3, p. 5-17.
- Francis, Jere R. 1994. «Auditing, Hermeneutics, and Subjectivity». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, no 3, p. 235-269.
- Funnell, Warwick. 1996. «Executive Encroachments on the Independence of the Commonwealth Auditor-General». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 55, no 4 (décembre), p. 109-123.
- Gay, Grant, Peter Schelluch et Annette Baines. 1998. «Perceptions of Messages Conveyed by Review and Audit Reports». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 11, no 4, p. 472-494.
- Glynn, John J. 1985. *Value for Money Auditing in the Public Sector*. Londres : Prentice Hall International, 209 p.
- Glynn, John J., Andrew Gray et Bill Jenkins. 1992. «Auditing the Three Es : The Challenge of Effectiveness». *Public Policy and Administration*, vol. 7, no 3 (hiver), p. 56-70.

- Gordon, Henry. 1998. «Effectiveness Audit in the Audit Offices». *Public Money & Management*, vol. 18, no 4 (octobre-décembre), p. 5-6.
- Gray, Andrew, Bill Jenkins et Bob Segsworth. 1993. *Budgeting, Auditing, and Evaluation : Functions and Integration in Seven Governments*. New Brunswick (New Jersey) : Transaction Publishers, 214 p.
- Gulick, Luther. 1996. «Notes on the Theory of Organization». In *Classics of Organization Theory*, 4<sup>e</sup> éd., Jay M. Shafritz et J. Steven Ott, p. 86-95. Orlando : Harcourt Brace College Publishers.
- Hammel, Lloyd G., Jr. 1977. «Regulatory Directed Management Audits: Some Behavioral Implications». *Public Utilities Fortnightly*, (juillet), p. 11-16.
- Harmon, Michael M., et Richard T. Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Burke (VA) : Chatalaine Press, 438p.
- Hatherly, David J., et Lee D. Parker. 1988. «Performance Auditing Outcomes : A Comparative Study». *Financial Accountability & Management*, vol. 4, no 1 (printemps), p. 21-41.
- Hempel, Carl G. 1965. *Aspects of Scientific Explanation*. New York: Free Press, 505 p.
- Henley, Sir Douglas, Clive Holtham, Andrew Likierman et John Perrin. 1983. *Public Sector Accounting and Financial Control*. The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), Berkshire (UK) : Van Nostrand Reinhold, 247 p.
- Institut canadien des comptables agréés (ICCA). 1988. *Rapport de la Commission sur les attentes du public face à la vérification*. Toronto, 186 p.
- Institut canadien des comptables agréés (ICCA). (s. d.). *Manuel de l'ICCA - Certification*. Toronto.
- Kelman, Herbert C. 1961. «Processes of Opinion Change». *Public Opinion Quarterly*, vol. 25, no 1 (printemps), p. 57-78.
- Larson, Peter E. 1991. «Ensuring Value For Money : Canada's Auditor General Kenneth M. Dye». *Canadian Business Review*, vol. 18, no 1 (mars), p. 7.

- Lawrence, Paul R., et Jay W. Lorsch. 1973. *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*. Paris : Les Éditions d'organisation, 223 p.
- Leclerc, Guy, W. David Moynagh, Jean-Pierre Boisclair et Hugh R. Hanson. 1996. *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée - Une vue d'ensemble*. Ottawa : CCAF-FCVI, 406 p.
- Lee, T.A. 1988. «An Essay on the History of Auditing». In *The Evolution of Audit Thought and Practice*, T.A. Lee (éd.), p xi-xxvii. New York : Garland Publishing.
- Leeuw, Frans L. 1996a. «Audit des performances, nouvelle gestion publique et amélioration des performances : questions et défis». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 115-126. Paris : OCDE.
- Leeuw, Frans L. 1996b. «Auditing and Evaluation : Bridging a Gap, Worlds to Meet ?». In *Evaluation and Auditing : Prospects for Convergence*, Carl Wisler (éd.), p. 51-60. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Leeuw, Frans L. 1997. «Is auditing a "trust killer" and can the public sector better do without it ?». *Paper for the conference "The management of durable relations: theoretical and empirical models for households and organizations"*, Utrecht University, 26-28 juin.
- Lehman, Cheryl R. 1992. *Accounting's Changing Role in Social Conflict*. New York : Markus Wiener Publishing, 174 p.
- Levy, Roger. 1998. «Restructuration des systèmes d'audit et de gestion des performances dans l'administration à niveaux multiples : l'expérience de l'Union européenne». *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 64, no 1 (mars), p.63-83.
- Light, Paul C. 1993. *Monitoring Government: Inspectors General and the Search for Accountability*. Washington (D.C.) : The Brookings Institution/The Governance Institute, 274 p.
- Lovell, Alan. 1996. «Notions of Accountability and State Audit : A UK Perspective». *Financial Accountability & Management*, vol. 12, no 4 (novembre), p. 261-280.

- March, James G. 1955. «An Introduction to the Theory and Measurement of Influence». *The American Political Science Review*, vol. 49, p. 431-451.
- Marshall, Catherine, et Gretchen B. Rossman. 1995. *Designing Qualitative Research*, 2e éd. Thousand Oaks (Cal.): Sage Publications, 178 p.
- Mautz, R.K., et Hussein A. Sharaf. 1961. *The Philosophy of Auditing*. American Accounting Association, 248 p.
- Mautz, R.K. 1964. *Fundamentals of Auditing*, 2e éd. New York : John Wiley & Sons, 581 p.
- Mautz, R.K. 1975. «Some Observations on Auditing Research». *The Journal of Accountancy*, (octobre), p. 92-96.
- McCrae, Michael, et Henni Vada. 1997. «Performance Audit Scope and the Independence of the Australian Commonwealth Auditor-General». *Financial Accountability & Management*, vol. 13, no 3 (août), p. 203-223.
- McKanna, Thomas F. 1987. «How to Win Friends and Mostly Influence People». *The Internal Auditor*, (avril), p. 49-52.
- Merchant, Kenneth A. 1990. «The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no 4, p. 297-313.
- Merton, Robert K. 1952. «Bureaucratic Structure and Personality». In *Reader in Bureaucracy*, Robert K. Merton, Ailsa P. Gray, Barbara Hockey et Hanan C. Selvin (éd.), p. 361-371. The Free Press.
- Miles, Matthew B., et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, 2<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications, 338 p.
- Mints, Frederic E. 1972. *Behavioral Patterns in Internal Audit Relationships*, Research Report no 17. New York : The Institute of Internal Auditors, 119 p.

- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row Publishers, 298 p.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Fives : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 312 p.
- Montague, WM. Pepperell. 1936. *The Ways of Knowing or The Methods of Philosophy*. Londres : George Allen & Unwin, 427 p.
- Morash, Elaine M., et W. David Moynagh. 1998. *Compétences nécessaires pour pratiquer la vérification intégrée - Guide du praticien*. Ottawa : CCAF-FCVI, 64 p.
- Morgan, Gareth. 1988. «Accounting as Reality Construction : Towards a New Epistemology for Accounting Practice». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, no 5, p. 477-485.
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications, 485 p.
- Morgan, Glenn, et Hugh Willmott. 1993. «The 'New' Accounting Research : On Making Accounting More Visible». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 6, no 4, p. 3-36.
- Newcomer, Kathryn E. 1998. «The Changing Nature of Accountability : The Role of the Inspector General in Federal Agencies». *Public Administration Review*, vol. 58, no 2 (mars-avril), p. 129.
- Nobles, James R., Judith R. Brown, John A. Ferris, James R. Jr. Fountain et al. 1993. «AGA Task Force Report on Performance Auditing». *The Government Accountants Journal*, vol. 42, no 2 (été), p. 11.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 1996. *Audit des performances et modernisation de l'administration*. Paris : OCDE, 317 p.
- Osborne, David, et Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York : Plume/Penguin, 405 p.

- Parker, Lee D. 1986. *Value-for-Money Auditing: Conceptual, Development and Operational Issues*. Caulfield (Victoria) : Australian Accounting Research Foundation, 92 p.
- Parker, Lee D. 1987. «Towards Value for Money Audit Policy». *Australian Accountant*, (février), p. 77-83.
- Parker, Lee D., et James Guthrie. 1991. «Performance Auditing : The Jurisdiction of the Australian Auditor General - De Jure or De Facto ?». *Financial Accountability & Management*, vol. 7, no 2 (été), p. 107-115.
- Parsons, Talcott. 1963. «On the Concept of Influence». *Public Opinion Quarterly*, vol. 27, p. 37-62.
- Patton, James M. 1992. «Accountability and Governmental Financial Reporting». *Financial Accountability & Management*, vol. 8, no 3 (automne), p. 165-180.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2e éd. Newbury Park (Cal.) : Sage Publications, 532 p.
- Pendlebury, Maurice, et Obeid Shreim. 1990. «U.K. Auditors' Attitudes to Effectiveness Auditing». *Financial Accountability & Management*, vol. 6, no 3 (automne), p. 177-189.
- Persaud, Narayan, et Susan McNamara. 1993-1994. «The Benefits of Comprehensive Versus Limited Scope Performance Audits». *Government Accountants Journal*, vol. 42, no 4 (hiver), p. 53-59.
- Peters, Thomas J., et Robert H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper Collins, 360 p.
- Pollitt, Christopher, et Hilka Summa. 1997a. «Performance Auditing : Travelers' Tales». In *Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century : A Handbook*, Eleanor Chelimsky et William R. Shadish (éd.), p. 86-108. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications.
- Pollitt, Christopher, et Hilka Summa. 1997b. «Reflexive Watchdogs ? How Supreme Audit Institutions Account for Themselves». *Public Administration*, vol. 75 (été), p. 313-336.

- Pomeranz, Felix. 1992. *The Successful Audit : New Ways to Reduce Risk Exposure and Increase Efficiency*. Homewood (Ill.) : Business One Irwin, 499 p.
- Power, Michael. 1994a. «Auditing : Is There Too Much of a Good Thing ?». *Accountancy*, vol. 114, no 1211 (juillet), p. 75.
- Power, Michael. 1994b. «The Audit Society». In *Accounting as Social and Institutional Practice*, A. G. Hopwood et P. Miller (éd.), p. 299-316. Cambridge : Cambridge University Press.
- Power, Michael. 1996a. «Introduction : From the Science of Accounts to the Financial Accountability of Science». Chap. in *Accounting and Science : Natural Inquiry and Commercial Reason*, p. 1-35. Cambridge : University Press.
- Power, Michael. 1996b. «Making Things Auditable». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, nos 2/3, p. 289-315.
- Power, Michael. 1997. *The Audit Society : Rituals of Verification*. New York : Oxford University Press, 183 p.
- Radcliffe, Vaughan S. 1998. «Efficiency Audit : An Assembly of Rationalities and Programmes». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no 4 (mai), p. 377-410.
- Ridgway, V.F. 1956. «Dysfunctional Consequences of Performance Measurements». *Administrative Science Quarterly*, vol. 1 (septembre), p. 240-247.
- Roberts, Simon, et Christopher Pollitt. 1994. «Audit or Evaluation ? A National Audit Office VFM Study». *Public Administration*, vol. 72 (hiver), p. 527-549.
- Sahgal, Vinod, et Esther Stern. 1994. «Can SAIs make a Difference in the Performance of International Organizations?». *International Journal of Government Auditing*, vol. 21, no 3 (juillet), p. 7-9.
- Sawyer, Lawrence B. 1988. «The Human Side of Auditing». *Internal Auditor*, (août), p. 40-44.

- Schmidt, Leo A. 1949. «Practical Uses of the Device of Formal Logic in Accountants' Daily Work». *The Journal of Accountancy*, (novembre), p. 378-387.
- Segsworth, R.V. 1990. «Auditing and Evaluation in the Government of Canada : Some Reflections», *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 5, no 1, p. 41-56.
- Shand, David, et Paul Anand. 1996. «Audit des performances dans le secteur public : approches et problèmes dans les pays membres de l'OCDE». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 63-86. Paris : OCDE.
- Sheldon, D. R., et E. F. McNamara. 1991. *Value-for-Money Auditing in the Public Sector : Strategies for Accountability in the 1990s*. Altamonte Springs (Florida) : The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 53 p.
- Sheldon, D. R. 1996. *Achieving Accountability in Business and Government : Managing for Efficiency, Effectiveness, and Economy*. Westport (CT) : Quorum Books, 156 p.
- Silverman, D. 1993. *Interpreting Qualitative Data*. Londres : Sage Publications.
- Simon, Herbert A. 1996. «The Proverbs of Administration». In *Classics of Organization Theory*, 4<sup>e</sup> éd., Jay M. Shafritz et J. Steven Ott, p. 112-126. Orlando : Harcourt Brace College Publishers.
- Singleton, Royce A., Jr., Bruce C. Straits and Margaret Miller Straits. 1993. *Approaches to Social Research*, 2e éd. New York : Oxford University Press, 572 p.
- Sloan, Nick. 1996. «Objectifs des audits des performances et mesure des performances». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 155-167. Paris : OCDE.
- Smith, Peter. 1993. «Outcome-Related Performance Indicators and Organizational Control in the Public Sector». *British Journal of Management*, vol. 4, p. 135-151.

- Smith, Peter. 1995. «On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector». *International Journal of Public Administration*, vol. 18, no 2 & 3, p. 277-310.
- Steiss, Alan Walter. 1982. «Auditing and Management Control». Chap. in *Management Control in Government*, p. 303-314. Lexington (Mass.) et Toronto (Can.) : Lexington Books.
- Strauss, Anselm, et Juliet Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park (California): Sage Publications, 270 p.
- Taylor, Frederick Winslow. 1967. *The Principles of Scientific Management*. New York : W.W. Norton, 144 p.
- Taylor, John. 1996. «What Should Be the Role of the Auditor-General in the Context of Managerialist Government and New Public Management ?». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 55, no 4 (décembre), p. 147-156.
- Tedeschi, James T. (éd.). 1972. *The Social Influence Processes*. Chicago : Aldine - Atherton, 432 p.
- Tedeschi, James T., et Thomas V. Bonoma. 1972. «Power and Influence: An Introduction». In *The Social Influence Processes*, James T. Tedeschi (éd.), p. 1-49. Chicago : Aldine - Atherton.
- Tedeschi, James T., Thomas V. Bonoma et Barry R. Schlenker. 1972. «Influence, Decision, and Compliance». In *The Social Influence Processes*, James T. Tedeschi (éd.), p. 346-418. Chicago : Aldine - Atherton.
- Tedeschi, James T., Barry R. Schlenker et Sverre Lindskold. 1972. «The Exercise of Power and Influence: The Source of Influence». In *The Social Influence Processes*, James T. Tedeschi (éd.), p. 287-345. Chicago : Aldine - Atherton.
- Timmins, Nicholas. 1997. «Who's watching the watchdogs ? : Nicholas Timmins investigates the flip side of the downsizing of government». *Financial Times* (Londres), 25 septembre, p. 22.

- Tinker, A. M., B. D. Merino et M. D. Neimark. 1982. «The Normative Origins of Positive Theories : Ideology and Accounting Thought». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 7, no 2, p. 167-200.
- Tracy, Richard C., et Ellen P. Jean. 1993. «Measuring Government Performance : Experimenting with Service Efforts and Accomplishments Reporting in Portland, Oregon». *Government Finance Review*, vol. 9, no 6, p. 11.
- Trodden, Stephen A. 1996. «Les objectifs et les résultats de l'audit des performances : le point de vue d'un inspecteur général des États-Unis». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 169-186. Paris : OCDE.
- Vastel, Michel. 1994. «Le vérificateur général mord-il ?». *Le Droit* (Ottawa), 15 juin.
- Wagner, R. Thomas Jr., et Roland M. Malan. 1995. «Economy and Efficiency Auditing : Difficult, Doable and Cost-Effective in the State of Delaware». *Government Finance Review*, vol. 11, no 2, p. 11.
- Walker, Robert. 1993. «In Search of Relevance». *CA Magazine*, vol. 126, no 2 (février), p. 26-31.
- Walsh, Annmarie. 1996. «Audit des performances et contrôle parlementaire dans le contexte de la réforme de la gestion publique : l'expérience des États-Unis». In *Audit des performances et modernisation de l'administration*, OCDE, p. 255-270. Paris : OCDE.
- Weber, Max. 1946. «Bureaucracy». In *Essays in Sociology*, H.H. Gerth et C. Wright Mills (éd.). New York : Oxford University Press.
- Wilkins, Peter. 1995. «Performing Auditors ? : Assessing and Reporting the Performance of National Audit Offices – A Three-Country Comparison». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 54, no 4 (décembre), p. 421-430.

- Winberg, Alan. 1994. «Recent Administrative Reforms and the Changing Role of Programme Evaluation in Canada». In *The Quest for More Effective Government : Collected Papers from the Conference Trends and Developments in Public Administration in the Western World - The Search for Greater Effectiveness, Barcelona, 10-12th February 1993*, p. 75-103. Barcelone : Sindicatura de Comptes de Catalunya.
- Wright, Arnold, et Theodore J. Mock. 1985. «Towards a Contingency View of Audit Evidence». *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, vol. 5, no 1 (automne), p. 91-100.
- XV Conference of Commonwealth Auditors General - Harare, Zimbabwe. 1993. *International Journal of Government Auditing*, vol. 20, no 4 (octobre), p. 9-12
- Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research : Design and Methods*, 2e éd. Thousand Oaks (Cal.) : Sage Publications, 171 p.