

2011



Le Point

Rapport de la
vérificatrice générale du Canada
à la Chambre des communes

Chapitre 1

La gestion et le contrôle financiers
et la gestion des risques



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport Le Point de 2011 de la vérificatrice générale du Canada comporte les questions d'une importance particulière, les points saillants des chapitres, une annexe et sept chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent chapitre.

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

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : 613-943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

N° de catalogue FA1-10/2011-1F-PDF
ISBN 978-1-100-97046-2
ISSN 1925-4512

Chapitre

1

Le gestion et le contrôle financiers
et la gestion des risques

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	5
Nos constatations de 2003 et de 2006	6
Événements postérieurs à 2006	9
Objet de l'audit	12
Observations et recommandations	12
Contrôles financiers	12
Le Secrétariat a défini des politiques, des directives et des normes visant les contrôles financiers et il aide les ministères à s'y conformer	13
Les ministères audités mettent en œuvre la <i>Politique sur le contrôle interne</i> , mais ils n'ont pas entièrement évalué leurs systèmes de contrôle interne en matière de rapports financiers	15
Gestion intégrée du risque	18
Le Secrétariat a amélioré l'appui et les conseils offerts aux ministères	19
Les ministères retenus ont des profils de risque organisationnels et intègrent la gestion du risque à leurs activités	19
Capacité des ressources humaines en matière de gestion financière	22
Les dirigeants principaux des finances et leurs adjoints possèdent les compétences requises	22
Renforcement général des capacités des ressources humaines en matière de gestion financière au sein des ministères	24
Les ministères doivent collaborer avec le Bureau du contrôleur général pour planifier la relève	25
Budgétisation et affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice	26
Le Secrétariat doit décider si le gouvernement adoptera la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice	26
Conclusion	29
À propos de l'audit	30
Annexe	
Tableau des recommandations	34



La gestion et le contrôle financiers et la gestion des risques

Points saillants

Objet Les contrôles financiers et la gestion des risques sont essentiels à la bonne gestion d'une organisation. Lorsqu'ils sont efficaces, ils peuvent aider celle-ci à protéger ses actifs, à employer ses ressources avec économie et efficacité, et à produire de l'information financière exacte et fiable. En effet, pour dresser un portrait complet et exact des résultats financiers d'une organisation, il faut avoir de l'information fiable.

Dans notre rapport d'avril 2003, nous avons constaté que les ministères vérifiés commençaient tout juste à mettre en pratique la gestion intégrée du risque et qu'il restait encore beaucoup à faire à cet égard. Les ministères devaient, entre autres, procéder à des analyses de risque et définir leur seuil de tolérance au risque. Nous avons également indiqué que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devait fournir des conseils supplémentaires aux ministères sur les étapes à suivre pour intégrer la gestion du risque à leurs pratiques.

Dans notre rapport de mai 2006, nous notions que les ministères vérifiés avaient réalisé certains progrès en vue de corriger les faiblesses de leurs contrôles financiers et d'enrichir leurs compétences en gestion financière. Nous avons cependant indiqué que les ministères devaient également améliorer leurs contrôles financiers pour préserver la qualité de l'information utilisée pour prendre des décisions clés. Nous avons aussi observé que la majeure partie de l'information financière qui servait à prendre des décisions et à établir les budgets était encore dérivée de la méthode de la comptabilité de caisse. Or, cette méthode ne donne pas un tableau aussi complet et exact de la situation financière d'un ministère que la méthode de la comptabilité d'exercice.

Dans le cadre du présent audit de suivi, nous avons examiné les progrès réalisés par le gouvernement pour donner suite aux engagements pris pour régler des problèmes que nous avons soulevés par le passé. Notre audit visait le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui englobe le Bureau du contrôleur général, ainsi que sept grands ministères : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, le ministère des Finances Canada, Ressources humaines et Développement des

compétences Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Transports Canada et Anciens Combattants Canada.

Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 30 septembre 2010.

Pertinence

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement soit bien géré et qu'il puisse rendre compte de ce qu'il fait pour protéger l'avoir public et utiliser les fonds publics avec efficacité, efficacité et économie. Des contrôles financiers et une gestion du risque efficaces sont nécessaires pour limiter le risque que le gouvernement n'atteigne pas ces objectifs.

Constatations

- Dans l'ensemble, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères ont réalisé des progrès satisfaisants par rapport aux engagements qu'ils avaient pris, notamment en élaborant des politiques et des cadres et en prodiguant des conseils pertinents sur le contrôle interne et en mettant en œuvre des mesures de gestion des risques. Les ministères n'ont toutefois pas encore entièrement évalué leurs systèmes de contrôle interne pour relever et corriger les déficiences et, selon leurs plans d'action, il leur faudra des années pour terminer cette évaluation. Par ailleurs, le Bureau du contrôleur général n'a pas encore instauré les processus requis pour suivre l'exécution de ces évaluations ou évaluer les mesures prises par les ministères pour parer aux lacunes importantes du contrôle interne. Par ailleurs, il y a un problème de longue date sur lequel on ne s'est pas suffisamment penché : la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice.
- Par l'entremise du Bureau du contrôleur général, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a joué un rôle de leadership en élaborant un nouvel ensemble renforcé de politiques sur la gestion financière, en précisant les rôles et les responsabilités de chacun et en appuyant les administrateurs généraux dans leurs fonctions d'administrateur des comptes, au sens de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La plupart des ministères retenus ont indiqué qu'ils jugeaient utiles les initiatives et la stratégie du Secrétariat. Cependant, le Secrétariat a encore du travail à faire pour améliorer la surveillance qu'il exerce sur la mise en œuvre de ces politiques et ainsi pouvoir bien évaluer le rendement des ministères par rapport aux objectifs fixés dans les politiques.
- Chacun des ministères retenus a établi un profil de risque qui résume l'évaluation des principaux risques auxquels l'organisation fait face, et instauré des processus pour le mettre à jour régulièrement. La gestion des risques est désormais mieux intégrée dans la planification, la présentation d'information et les processus décisionnels.

- Les compétences financières du personnel se sont améliorées depuis notre dernier audit. Le Bureau du contrôleur général a pris diverses mesures visant à renforcer les capacités : *Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances*; cours de formation obligatoires pour le personnel financier; accréditation professionnelle en comptabilité encouragée pour les agents financiers de rang intermédiaire et les directeurs de services financiers; initiatives de dotation; et forums et échanges sur les pratiques exemplaires. Les ministères s'emploient à maintenir et à renforcer leurs effectifs en recrutant et en assurant la formation et le perfectionnement d'un nombre approprié d'agents et de gestionnaires des finances, dotés des habiletés, des compétences et de l'expérience requises. Les ministères sont plus ou moins avancés dans la mise en place de stratégies pour parer au roulement attendu parmi les hauts dirigeants en finances.
- Le gouvernement n'a pas encore terminé son évaluation de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice, ni décidé s'il comptait adopter entièrement l'une ou l'autre de ces méthodes, ou les deux. Il a pris ce qu'il considère être les mesures qui s'imposent à l'égard de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice. Nous sommes cependant d'avis que ces mesures ne sont ni suffisantes, ni appropriées pour instaurer la budgétisation selon la comptabilité d'exercice à l'échelle des ministères. À ce stade, aucune décision n'a été prise au sujet de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice.

Réaction des ministères et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Les ministères et le Secrétariat acceptent toutes nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations du chapitre.

Introduction

1.1 Chaque année, le gouvernement du Canada assure la gestion de recettes fiscales qui totalisent des milliards de dollars afin de mettre en œuvre des services et des programmes destinés à la population canadienne. Les Comptes publics du Canada indiquent que les revenus du gouvernement se chiffraient à 219 milliards de dollars en 2009-2010, et ses charges à 274 milliards de dollars. Par ailleurs, ses actifs totalisaient 364 milliards de dollars et ses passifs, 883 milliards de dollars.

1.2 Les Canadiens s'attendent à ce que les affaires publiques soient bien gérées et à ce que l'argent des contribuables soit administré de manière prudente et économique. Pour ce faire, le gouvernement doit exercer une gestion et un contrôle financiers rigoureux et une gestion des risques efficace, tout en respectant les exigences prévues par la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements. Il doit aussi respecter les diverses politiques, directives et normes applicables du Conseil du Trésor et s'inspirer des principes d'optimisation des ressources, de reddition de comptes, de transparence et de gestion des risques. C'est donc dire qu'il doit y avoir des systèmes, des méthodes et des ressources en place pour veiller à ce que :

- les fonds publics soient gérés de façon prudente et honnête;
- les actifs soient protégés;
- les ressources soient utilisées de façon efficace, efficiente et économique afin d'atteindre les objectifs fixés par le gouvernement;
- les responsabilités en matière de gestion financière soient clairement définies;
- les risques financiers soient atténués par des contrôles internes efficaces;
- le Parlement et les Canadiens reçoivent des informations pertinentes et fiables sur l'utilisation qui est faite des fonds publics.

Des déficiences importantes dans ces secteurs de la gestion et du contrôle financiers et de la gestion des risques peuvent avoir des effets néfastes sur le niveau des services offerts à la population et la crédibilité du gouvernement.

1.3 Pour être bien gérée, une organisation doit recenser, évaluer et maîtriser les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. La gestion intégrée du risque suppose une gestion des risques coordonnée et systématique à l'échelle de l'organisation. Elle permet à

l'organisation de mieux comprendre les risques qui pèsent sur elle, qu'ils soient financiers, environnementaux, stratégiques ou opérationnels. Elle l'aide également à prendre des décisions éclairées sur la manière d'atténuer les menaces qui pourraient nuire à sa capacité d'atteindre les objectifs fixés et d'exploiter les possibilités que présentent les incertitudes.

Information financière basée sur la comptabilité d'exercice — Information compilée à l'aide d'une méthode de comptabilité selon laquelle les opérations et les autres événements économiques de l'entité sont comptabilisés quand ils se produisent, plutôt que lorsque l'entité reçoit ou verse des fonds ou l'équivalent (comptabilité de caisse).

Affectation des crédits — Autorisation donnée par le Parlement d'utiliser un montant maximal à une fin particulière au cours d'un exercice donné, qui est assortie de conséquences prévues par la loi pour tout dépassement du montant maximal établi.

1.4 Pour assurer une bonne gestion financière, il faut disposer d'informations pertinentes et fiables aux fins de la planification et de l'affectation des fonds. À notre avis, le recours à de l'**information financière basée sur la comptabilité d'exercice** pour la budgétisation et l'**affectation des crédits** permettrait aux ministères de mieux gérer et contrôler leurs dépenses de fonctionnement et leurs dépenses en immobilisations tout en améliorant la transparence et la reddition de comptes. Cela permettrait également aux législateurs de tenir le gouvernement responsable de l'intendance (utilisation efficace, efficace et économique) des biens publics, du coût entier des programmes et de la capacité de l'État à s'acquitter de ses obligations financières à court et à long terme.

1.5 La capacité des ressources humaines en matière de gestion financière est un facteur clé qui détermine la mesure dans laquelle le gouvernement réussit à répondre aux attentes des Canadiens. Dans un contexte de rigueur budgétaire, il importe que les ministères continuent de préserver et de renforcer leurs effectifs en vue de préparer l'avenir. Pour ce faire, ils peuvent recruter et assurer la formation et le perfectionnement d'un nombre approprié d'agents et de gestionnaires financiers dotés des qualifications, des compétences et de l'expérience requises.

1.6 La pièce 1.1. résume les rôles et responsabilités clés à l'égard de la mise en œuvre de la gestion et du contrôle financiers et de la gestion des risques.

Nos constatations de 2003 et de 2006

1.7 Le présent chapitre présente un suivi de certaines recommandations et observations pertinentes formulées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », et le *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada* (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière », ainsi que des engagements pris par le gouvernement pour donner suite à ces recommandations et observations.

Pièce 1.1 Principaux rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la gestion et du contrôle financiers et de la gestion des risques

Poste ou organisation	Responsabilités
Administrateurs généraux	<p>À titre d'administrateurs des comptes, ils ont la responsabilité générale d'assurer la gestion et les contrôles financiers et la gestion des risques au sein des ministères. Ils sont notamment tenus responsables de ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'affectation des ressources en vue d'exécuter les programmes ministériels conformément aux politiques et procédures du gouvernement; • la nomination d'un dirigeant principal des finances ayant les compétences requises; • le maintien de systèmes efficaces de contrôle interne et de la signature des comptes de manière à donner une image fidèle de la situation financière du ministère; • l'exercice de toutes les autres fonctions administratives assignées en vertu d'un texte législatif ou réglementaire (en pratique, les administrateurs des comptes sont aussi responsables des crédits parlementaires).
Dirigeants principaux des finances	Ils appuient les administrateurs généraux à titre de cadres supérieurs, de conseillers stratégiques et de gestionnaires principaux responsables des finances du ministère.
Gestionnaires supérieurs	Ils sont responsables de la gestion financière et de la gestion des risques pour toutes les activités qui relèvent de leurs compétences.
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Il constitue un centre d'expertise qui soutient la gestion intégrée du risque et la présentation d'information sur les pratiques exemplaires. • Il transmet aux ministères et aux organismes des conseils et des avis sur la gestion des risques. • Il examine et évalue, tous les ans, l'efficacité de la gestion intégrée du risque et de la gestion et du contrôle financiers au sein des ministères et organismes, et fait rapport sur les progrès réalisés.

Pièce 1.1 Principaux rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de la gestion et du contrôle financiers et de la gestion des risques (suite)

Poste ou organisation	Responsabilités
Bureau du contrôleur général au sein du Secrétariat	<p>Il fournit, à l'échelle pangouvernementale, une orientation fonctionnelle et des conseils sur la gestion et le contrôle financiers et l'intendance des ressources publiques et des systèmes d'information de gestion financière. Il doit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • interpréter les politiques, directives et normes sur la gestion financière pour le gouvernement du Canada; • procéder à une évaluation périodique du rendement des ministères en matière de gestion financière; • appuyer le développement d'une capacité de gestion financière durable dans l'ensemble de l'administration fédérale; • surveiller la conformité à la politique, signaler les déficiences et veiller à ce que les ministères prennent des mesures correctives en temps opportun.

Sources : Conseil du Trésor, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, *Politique sur le contrôle interne*, *Cadre stratégique de gestion du risque* et *Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances*

1.8 En 2003, nous avons indiqué que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères audités commençaient à peine à mettre en œuvre la gestion intégrée du risque. Nous avons aussi observé que le Secrétariat devait fournir des conseils supplémentaires sur la manière d'intégrer la gestion du risque et que les ministères devaient :

- établir un profil de risque complet;
- mieux définir leurs seuils de tolérance au risque;
- revoir régulièrement leur profil de risque pour s'assurer qu'il demeure toujours valable;
- intégrer l'information sur les risques à leurs processus décisionnels stratégiques.

1.9 En 2006, nous avons fait un suivi au sujet de problèmes de longue date concernant la gestion et le contrôle financiers. Nous avons alors indiqué que le Bureau du contrôleur général n'avait pas déployé suffisamment d'efforts pour renforcer la gestion et le contrôle financiers dans l'ensemble de l'administration publique, ni pour faire la

promotion de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice. Nous avons aussi constaté que moins de la moitié des organisations fédérales auditées avaient réalisé des progrès satisfaisants en vue de corriger les déficiences de leurs contrôles financiers signalées précédemment.

Événements postérieurs à 2006

1.10 En décembre 2006, le Parlement a adopté la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Peu après, le gouvernement a présenté un Plan d'action sur la responsabilité fédérale en vue de promouvoir la reddition de comptes, la transparence et une surveillance accrues au sein des ministères et des organismes publics. Dans ce plan, le gouvernement s'est engagé à examiner et à simplifier ses politiques de gestion financière; à remplacer les exigences et les règles d'ordre transactionnel par des principes de base en matière de responsabilité de gestion et de transparence, dans la mesure du possible; et à abroger les règlements et les politiques ne favorisant pas la responsabilisation et une saine gestion. Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat a poursuivi la mise en œuvre de son initiative de renouvellement des politiques.

1.11 Des modifications apportées par la *Loi fédérale sur la responsabilité* à la *Loi sur la gestion des finances publiques* ont fait de l'administrateur général d'un ministère ou d'un organisme un « administrateur des comptes ». Ces modifications législatives établissent clairement l'obligation de l'administrateur général de rendre compte aux comités parlementaires des mesures prises pour veiller à ce que le ministère se conforme aux politiques et aux procédures adoptées par le gouvernement. Elles définissent également les responsabilités de l'administrateur général à l'égard de la mise en œuvre de contrôles internes efficaces.

1.12 Pour appuyer le Plan d'action sur la responsabilité fédérale, le Secrétariat a revu les politiques de gestion du Conseil du Trésor en vue de préciser les rôles et les responsabilités en matière de gestion et d'instaurer une stratégie axée sur les risques pour simplifier les règles et les processus. Il s'agissait également de préciser les objectifs et les résultats attendus des politiques du Conseil du Trésor et de clarifier le rôle de surveillance du Secrétariat, qui est chargé de tenir les ministères responsables de leur rendement en matière de gestion, notamment de la mise en œuvre de contrôles internes efficaces. La pièce 1.2 présente un résumé des principales politiques de gestion financière.

Pièce 1.2 Sommaire des principales politiques de gestion financière

Politique	Date d'entrée en vigueur, objectif et exigences
<p>Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière</p>	<p>Date d'entrée en vigueur : 1^{er} avril 2009</p> <p>Objectif : Renforcer la gestion financière dans le secteur public et son leadership, de manière à contribuer à l'intendance appropriée des ressources publiques, à l'efficacité des processus décisionnels et à l'exécution efficace des politiques et des programmes.</p> <p>Exigences : La <i>Politique</i> précise les responsabilités fondamentales en matière de gestion financière des administrateurs généraux, des dirigeants principaux des finances, des gestionnaires supérieurs, des comités de vérification des ministères et du contrôleur général. Elle prévoit notamment que l'administrateur général doit nommer un dirigeant principal des finances.</p>
<p>Politique sur le contrôle interne</p>	<p>Date d'entrée en vigueur : 1^{er} avril 2009</p> <p>La mise en œuvre de cette politique devait se faire progressivement, sur trois ans, en fonction des risques et du degré de préparation des ministères :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} avril 2009 — applicable aux 22 grands ministères qui ont procédé à une évaluation de leur état de préparation en vue d'un audit axé sur les contrôles des états financiers • 1^{er} avril 2010 — applicable aux ministères et organismes dont les états financiers sont présentement audités • 1^{er} avril 2011 — applicable à tous les autres ministères et organismes <p>Objectif : Gérer adéquatement les risques liés à l'intendance des ressources publiques grâce à des contrôles internes efficaces, y compris les contrôles internes en matière de rapports financiers.</p> <p>Exigences : L'administrateur général est responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la mise en place, du maintien, de la surveillance et de l'examen d'un système de contrôle interne efficace qui permet d'atténuer les risques concernant l'efficacité et l'efficience des programmes, des opérations et de la gestion des ressources, la fiabilité des rapports financiers, ainsi que la conformité aux lois, règlements, politiques et pouvoirs délégués; • de l'exécution d'une évaluation annuelle du système de contrôle interne en matière de rapports financiers qui est axée sur les risques; • de l'établissement d'un plan d'action pour régler tout problème important cerné dans le cadre de l'évaluation annuelle et de la mise en place, en temps opportun, de mesures pour corriger tout problème important; • de la publication d'un résumé des résultats de l'évaluation et des mesures prises. <p>Le Bureau du contrôleur général, au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • surveiller l'efficacité du système de contrôle interne; • veiller à ce que des mesures appropriées soient prises en temps opportun afin de corriger tout problème important en matière de gestion financière et de rapports financiers.

Pièce 1.2 Sommaire des principales politiques de gestion financière (suite)

Politique	Date d'entrée en vigueur, objectif et exigences
<p>Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers</p>	<p>Date d'entrée en vigueur : 1^{er} juin 2010, sauf les dispositions relatives à la production d'un rapport financier trimestriel, qui entreront en vigueur le 1^{er} avril 2011</p> <p>Objectif : S'assurer que la gestion des fonds publics est appuyée par une planification, une budgétisation et des rapports efficaces, reposant sur de l'information fiable et une analyse solide de cette information.</p> <p>Exigences : L'administrateur général est responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'approuver le plan financier et le budget du ministère, d'assurer l'affectation en temps opportun des budgets approuvés et de surveiller efficacement le plan financier et le budget du ministère, ainsi que les affectations connexes des ressources, avec la participation adéquate du dirigeant principal des finances; • de préparer un jeu complet d'états financiers ministériels conformément aux normes du Conseil du Trésor; • d'établir un rapport financier trimestriel qui sera rendu public dans les 60 jours suivant la période visée par le rapport; • de mettre en œuvre des mesures de manière que le ministère puisse faire l'objet d'un audit axé sur des contrôles de l'ensemble ou d'une partie de ses états financiers annuels. <p>Il incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor de demander que les états financiers annuels d'un ministère soient audités en tout ou en partie, et de surveiller la conformité à la <i>Politique</i>.</p>
<p>Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière</p>	<p>Date d'entrée en vigueur : 1^{er} janvier 2010 (remplace la <i>Politique sur les systèmes et contrôles financiers</i> de 1996)</p> <p>Objectif : Veiller à ce que les systèmes de gestion financière fournissent en temps opportun une information financière plus exacte, plus fiable et plus accessible.</p> <p>Exigences : L'administrateur général est responsable de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les systèmes de gestion financière (SGF) répondent aux besoins opérationnels et respectent l'orientation stratégique relativement aux SGF dans l'ensemble du gouvernement; • les configurations sont normalisées; • des processus opérationnels et des besoins en matière de données définis sont mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement. <p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est responsable des fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurance de la mise en place de structures favorisant une saine gouvernance pour chaque regroupement d'utilisateurs; • appui au Conseil du Trésor par l'émission, au besoin, des instruments de politique qui s'imposent; • surveillance du respect de la <i>Politique</i>.

Sources : Conseil du Trésor, *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, *Politique sur le contrôle interne*, *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* et *Politique sur la gérance des systèmes de gestion de l'information*

Objet de l'audit

1.13 Dans le présent chapitre, nous avons examiné les progrès réalisés par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les sept ministères énumérés dans la section intitulée **À propos de l'audit**, en vue de donner suite aux engagements pris à l'égard de certaines recommandations et observations formulées dans nos audits de 2003 et de 2006. Nous avons vérifié s'ils avaient pris des mesures satisfaisantes pour renforcer les contrôles en matière de rapports financiers et améliorer la gestion intégrée du risque. Nous avons aussi examiné les mesures prises par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en vue de mettre en œuvre la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice. Même si nous n'avions pas, dans le cadre de nos audits antérieurs, formulé de recommandations visant expressément le perfectionnement des compétences financières de l'effectif, nous avons examiné cet élément important de la gestion et du contrôle financiers dans le présent rapport de suivi. Nous n'avons pas évalué les contrôles internes au sein des ministères retenus, ni les risques cernés dans leurs profils de risques. Nous nous sommes surtout penchés sur l'évaluation des contrôles et des pratiques internes par les ministères et sur leurs méthodes de gestion du risque.

1.14 La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Observations et recommandations

Contrôles financiers

1.15 Pour donner suite aux recommandations sur les contrôles internes en matière de rapports financiers formulées dans le chapitre 1 de notre rapport de suivi publié en mai 2006, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'était engagé à consolider le contexte stratégique dans lequel s'inscrivaient les contrôles financiers. En 2005, dans le cadre de l'initiative des états financiers ministériels audités, le Secrétariat avait demandé aux grands ministères de procéder à une évaluation de leur état de préparation, qui comportait un examen de l'environnement de contrôle de chaque ministère. À l'époque, le gouvernement avait pour objectif d'améliorer l'intégrité de l'information financière à la fois pour la prise de décisions et la reddition de comptes. L'évaluation de l'état de préparation visait à déterminer si les ministères étaient prêts à soumettre leurs états financiers à un audit axé sur les contrôles. Le Bureau du contrôleur général, au sein du Secrétariat, avait été chargé de surveiller les résultats de l'évaluation et de collaborer avec les ministères pour veiller à ce qu'ils prennent les mesures correctives qui s'imposaient.

1.16 Lors de notre audit de 2006, certains ministères étaient en voie d'évaluer leur état de préparation. En 2008, une fois les évaluations terminées, aucun des ministères retenus n'était en mesure de démontrer qu'il possédait des contrôles suffisants pour pouvoir soumettre ses états financiers à un audit axé sur les contrôles. La plupart de ces ministères ont alors commencé à renforcer leurs systèmes de contrôle interne. Par la suite, les ministères sont passés des états financiers audités à la divulgation publique annuelle obligatoire de leurs évaluations axées sur les risques des contrôles en matière de rapports financiers et des améliorations qu'ils prévoient apporter. Ces exigences sont établies dans la *Politique sur le contrôle interne* (2009) du Conseil du Trésor.

1.17 Nous avons examiné les mesures prises par le Secrétariat pour améliorer le contexte stratégique des contrôles financiers. Nous avons notamment vérifié s'il avait publié ses instruments de politique et si le Bureau du contrôleur général appuyait les ministères dans la mise en application des exigences stratégiques et surveillait leur conformité à ces exigences. De plus, nous avons vérifié si les ministères retenus avaient évalué leurs contrôles internes en matière de rapports financiers et corrigé les lacunes et les déficiences recensées afin de se préparer à la mise en œuvre des nouvelles politiques.

Le Secrétariat a défini des politiques, des directives et des normes visant les contrôles financiers et il aide les ministères à s'y conformer

1.18 Établissement de politiques, de directives et de normes — Nous avons constaté que le Secrétariat avait élaboré de nouveaux instruments de politique plus efficaces pour améliorer les capacités en matière de gestion financière et de gestion des risques à tous les échelons des ministères. La *Politique sur le contrôle interne* – entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009 pour les 22 plus grands ministères de l'administration fédérale (dont font parties les sept ministères visés par le présent audit) – s'inscrit au cœur de la stratégie du gouvernement. Cette politique définit les responsabilités relatives à l'établissement, au maintien et à la surveillance des contrôles internes exercés sur la gestion des ressources publiques, et à la communication d'informations à cet égard. Elle a été conçue pour encadrer la gestion des risques et aider les administrateurs généraux à s'acquitter de leurs responsabilités, soit de fournir l'assurance raisonnable que les contrôles internes de leur ministère en matière de rapports financiers fonctionnent efficacement et que les ressources sont bien gérées. La *Politique* souligne l'importance de disposer de contrôles internes efficaces en matière de rapports financiers en vue d'atténuer divers risques financiers importants. En vertu de cette politique, les ministères sont tenus de procéder annuellement à une évaluation axée

sur les risques du système de contrôle interne en matière de rapports financiers et de publier les résultats de ces évaluations, de même que leurs plans de mise en œuvre des changements nécessaires. La *Politique* vise à accroître la confiance du public grâce au renforcement de la reddition de comptes et de la transparence.

1.19 Appui et surveillance — Nous avons constaté que le Bureau du contrôleur général offrait un soutien continu aux ministères qui mettent en œuvre les politiques, les directives et les normes connexes, et qu'il disposait de certains mécanismes pour surveiller les progrès réalisés dans l'ensemble du gouvernement. Les mesures prises par le Bureau du contrôleur général à cet égard sont :

- le recours assidu à des « centres de politique » pour prodiguer des conseils aux ministères et aux organismes et ainsi les aider à mettre en œuvre les politiques du Conseil du Trésor sur la gestion financière, et pour faciliter la mise en commun d'informations et de pratiques exemplaires entre les ministères;
- l'établissement de lignes directrices et d'outils, de concert avec les ministères, pour leur permettre de donner suite aux exigences des politiques (notamment les nouvelles *Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances* et les lignes directrices sur le contrôle interne en matière de rapports financiers);
- certaines améliorations de la surveillance de la gestion financière dans l'ensemble de l'administration publique grâce à un réaménagement constant de son *Cadre de responsabilisation de gestion* (un outil qui permet d'évaluer le rendement des ministères par rapport aux attentes établies par le Secrétariat à l'égard de la saine gestion, y compris de la saine gestion financière);
- la réalisation d'audits de divers ministères afin d'évaluer les résultats obtenus dans la mise en œuvre des politiques.

1.20 Des fonctionnaires des ministères retenus nous ont indiqué qu'ils étaient heureux de l'appui accordé par le Bureau du contrôleur général dans le cadre de cette initiative et qu'ils étaient particulièrement satisfaits de la stratégie axée sur la consultation qui avait été adoptée.

1.21 Le Bureau du contrôleur général examine l'information présentée annuellement par les ministères sur les résultats des travaux menés pour évaluer les contrôles internes en matière de rapports financiers. Au moment de notre audit, cependant, le Bureau du contrôleur général n'avait pas établi de processus pour surveiller la réalisation de ces évaluations, ni pour évaluer les mesures prises par les ministères pour corriger les problèmes importants relevés, conformément à la *Politique*

sur le contrôle interne. Par ailleurs, aucun plan n'avait été mis de l'avant pour déterminer quand les ministères doivent identifier et corriger toute faiblesse majeure dans leurs systèmes de contrôles financiers internes. Il n'y avait pas non plus de plan permettant d'évaluer et de surveiller les progrès réalisés en vue de corriger ces faiblesses (voir la pièce 1.3). Nous invitons le Bureau du contrôleur général à accroître ses efforts de surveillance à l'égard du respect des exigences de la *Politique*.

Pièce 1.3 Progrès à l'égard de notre recommandation d'orienter les ministères relativement aux contrôles financiers internes

Recommandation	Progrès
<p>Le Bureau du contrôleur général devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • travailler en étroite collaboration avec les vérificateurs internes et les gestionnaires financiers supérieurs des ministères et organismes à l'élaboration d'une stratégie visant à renforcer les contrôles financiers internes; • élaborer un plan de mise en œuvre comportant des échéances pour la détection et la correction de toute faiblesse dans les systèmes de contrôles financiers internes des ministères et organismes, et prévoyant l'évaluation et la surveillance des progrès réalisés pour ce qui est de corriger ces faiblesses; • surveiller régulièrement les mesures prises par les ministères et organismes pour évaluer leurs progrès dans la mise en œuvre de ce plan. <p><i>Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada</i> (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière », recommandation 1.37</p>	<p>Insatisfaisants</p>

Satisfaisants — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Insatisfaisants — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Les ministères audités mettent en œuvre la *Politique sur le contrôle interne*, mais ils n'ont pas entièrement évalué leurs systèmes de contrôle interne en matière de rapports financiers

1.22 Nous avons constaté que les sept ministères retenus avaient réalisé certains progrès dans l'évaluation annuelle axée sur les risques de leurs systèmes de contrôle interne en matière de rapports financiers, conformément à la *Politique sur le contrôle interne* (voir la pièce 1.4). Ces évaluations et les mesures connexes prises pour corriger les déficiences recensées sont essentielles si l'on veut que les ministères possèdent des contrôles internes bien conçus et mis en œuvre de manière à contrer les risques financiers qui menacent l'entité.

Les ministères dont les évaluations sont les plus avancées ont cerné des déficiences dans la conception de leurs principaux contrôles financiers, notamment des lacunes dans les documents à l'appui ou des déficiences dans les contrôles visant les processus de gestion des TI (les processus d'accès et de gestion des changements, entre autres). Ces ministères mettent en œuvre des plans d'action visant à corriger ces déficiences. Nous n'avons cependant pas audité les contrôles internes des ministères. Nous ne sommes donc pas en mesure de tirer une conclusion quant à leur efficacité. Nous avons cependant constaté que les ministères audités n'avaient pas encore réalisé tous les travaux requis aux termes de la *Politique sur le contrôle interne* pour évaluer leurs contrôles en matière de rapports financiers.

1.23 En novembre 2010, nous avons remarqué que les ministères avaient communiqué leurs progrès et la date prévue pour l'achèvement de leur évaluation du contrôle interne en matière de rapports financiers dans une annexe à leurs états financiers ministériels qui peut être consultée sur leurs sites Web.

Pièce 1.4 État d'avancement des évaluations ministérielles des contrôles internes en matière de rapports financiers au 30 septembre 2010

Ministères	Documentation des processus administratifs et des contrôles clés	Contrôles internes (conception)	Contrôles internes (efficacité)	Date prévue (exercice) pour l'achèvement de la première évaluation complète des contrôles internes
Agriculture et Agroalimentaire Canada	●	◐	◐	2012-2013
Affaires étrangères et Commerce international Canada	●	○	Non appliqués encore	2012-2013
Ministère des Finances Canada	●	◐	○	2010-2011
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	●	◐	Non appliqués encore	2013-2014
Affaires indiennes et du Nord Canada	●	◐	Non appliqués encore	2014-2015
Transports Canada	●	◐	○	2011-2012
Anciens Combattants Canada	●	●	○	2010-2011

- **Évaluation essentiellement terminée** — la plupart des mesures obligatoires ont été menées à bien
- ◐ **Évaluation assez avancée** — des mesures supplémentaires doivent être mises en œuvre
- **Évaluation réalisée en partie** — il reste encore beaucoup à faire

1.24 En résumé, les ministères audités ont fait des progrès, mais il leur reste encore beaucoup à faire. On prévoit qu'il faudra des années pour que la plupart puissent terminer la première évaluation complète de la conception et de l'efficacité de leurs contrôles internes en matière de rapports financiers. Comme il est primordial que les ministères possèdent des contrôles internes qui fonctionnent efficacement, les échéances prévues (voir la pièce 1.4) pourraient être trop longues. Qui plus est, les ministères n'ont pas entièrement mis en œuvre de programme leur permettant d'assurer un suivi continu de l'efficacité de leurs contrôles internes.

1.25 Recommandation — Les sept ministères audités (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le ministère des Finances Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Transports Canada et Anciens Combattants Canada) devraient, de concert avec le Bureau du contrôleur général du Canada, revoir les échéances établies pour l'achèvement d'une évaluation complète, axée sur les risques, de l'efficacité des contrôles internes en matière de rapports financiers et pour la correction des lacunes et des déficiences recensées, afin de veiller à ce qu'elles soient appropriées. Les ministères devraient également mettre en œuvre des programmes visant à assurer un suivi constant de ces contrôles afin de confirmer qu'ils demeurent efficaces.

Réponse des ministères — Recommandation acceptée. Les ministères sélectionnés mettent présentement en place des plans d'action axés sur les risques pour leur permettre d'achever l'évaluation des contrôles internes en matière de rapports financiers dans les délais convenus. Les ministères sont généralement d'accord pour revoir ces échéanciers, en collaboration avec le Bureau du contrôleur général, ainsi que tout autre échéancier déjà en place ou qui sera établi pour la correction des lacunes et des déficiences observées dans les contrôles. Par ailleurs, les ministères continueront de mettre en œuvre des programmes pour assurer le suivi constant de leurs contrôles financiers.

1.26 Recommandation — Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait continuer à examiner la mise en œuvre par les ministères de la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor en vue de favoriser l'efficacité des contrôles internes en matière de rapports financiers dans l'ensemble de l'administration publique. Il devrait notamment surveiller le respect des échéances fixées par les ministères pour terminer l'évaluation axée sur les risques de ces contrôles. Le Secrétariat devrait aussi faire un suivi des mesures prises par les ministères pour régler les problèmes importants recensés dans le

cadre des évaluations, notamment afin de déterminer si elles sont appropriées et opportunes.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada continue de reconnaître l'importance de surveiller et d'améliorer les mécanismes internes de contrôles financiers dans l'ensemble du gouvernement. La *Politique sur le contrôle interne*, politique de base en vigueur depuis le 1^{er} avril 2009, est axée sur les risques et prône un contrôle interne efficace au regard de la production de rapports financiers à l'échelle des ministères. Une approche progressive, échelonnée sur trois ans, a été adoptée concernant la mise en œuvre de la politique et exige des ministères qu'ils publient les résultats et les plans d'action découlant des évaluations de l'efficacité des contrôles internes au regard de la production de rapports financiers.

Avec la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne*, le Bureau du contrôleur général appuie les ministères et les responsables de la gestion financière en réitérant les attentes et les exigences définies dans la politique, en proposant des outils et en prodiguant des conseils. Dans le but de surveiller la progression de la mise en œuvre de la politique à l'échelle du ministère, le Bureau du contrôleur général peut, entre autres, recourir à un examen des divulgations annuelles des contrôles internes en matière de rapports financiers requises par la *Politique sur le contrôle interne*, à des évaluations menées conformément au *Cadre de responsabilisation de gestion*, à la revue des résultats de vérifications et d'évaluations, ainsi qu'à des vérifications spéciales et horizontales exécutées à la demande du contrôleur général du Canada.

Gestion intégrée du risque

1.27 En réponse à nos recommandations antérieures sur la gestion intégrée du risque, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'était engagé à continuer de fournir aux ministères l'appui, les conseils et les outils dont ils ont besoin pour les sensibiliser davantage à la gestion intégrée du risque, leur permettre de mieux comprendre en quoi elle consiste et en favoriser la mise en application. Il s'était aussi engagé à encourager les ministères à mettre en œuvre les recommandations formulées dans notre rapport précédent.

1.28 Nous avons examiné les progrès réalisés par le Secrétariat à l'égard de ces engagements. Bien qu'aucun ministère n'ait pris d'engagement relativement à nos recommandations de 2003, nous avons examiné si les ministères retenus s'étaient dotés d'une fonction de gestion intégrée du risque et d'une stratégie pour intégrer la gestion du risque à leurs activités. En outre, nous avons évalué si les ministères

retenus avaient instauré des éléments clés de la gestion intégrée du risque et établi des profils de risque organisationnels. Nous n'avons pas évalué l'exhaustivité ni la pertinence des risques présentés par les ministères dans leurs profils de risque organisationnels.

Le Secrétariat a amélioré l'appui et les conseils offerts aux ministères

1.29 Nous avons constaté que le Secrétariat avait récemment pris des mesures pour améliorer l'appui et les conseils qu'il fournit aux ministères afin que ceux-ci puissent définir et mettre en œuvre la gestion du risque au sein de leur organisation. Parmi les mesures prises, mentionnons :

- la réinstauration, en 2008, du Centre d'excellence en gestion du risque, afin qu'il fournisse en permanence des conseils aux ministères;
- la publication, en août 2010, d'un nouveau *Cadre stratégique de gestion du risque* fondé sur des principes, qui définit les responsabilités des administrateurs généraux en matière de gestion du risque et celles du Secrétariat, qui est chargé de fournir des conseils, des outils et une expertise pour appuyer les ministères;
- le parachèvement des guides et des outils à l'appui du nouveau *Cadre*, dont le guide sur les profils de risque organisationnels, le Guide de gestion intégrée du risque, le guide des taxonomies du risque et le modèle d'évaluation de la capacité de gestion du risque, ainsi que la rédaction de l'ébauche d'un guide de gestion du risque destiné aux administrateurs généraux;
- l'organisation de forums et de groupes de travail interministériels pour la mise en commun des pratiques exemplaires.

Il est trop tôt pour évaluer si les dernières mesures pourront aider efficacement les ministères dans les efforts assidus qu'ils déploient pour améliorer leur gestion intégrée du risque.

Les ministères retenus ont des profils de risque organisationnels et intègrent la gestion du risque à leurs activités

1.30 Nous avons constaté que tous les ministères retenus s'étaient dotés d'une fonction de gestion intégrée du risque et des ressources nécessaires pour la remplir. Cette fonction a pour but de détecter, d'évaluer et d'atténuer les risques ministériels. Nous avons observé que les ministères s'employaient continuellement à peaufiner leurs profils de risque organisationnels et à renforcer l'intégration de la gestion du risque dans leur organisation.

1.31 Profils de risque organisationnels — Nous avons constaté que chacun des ministères audités avait établi un profil de risque organisationnel qui présentait l'évaluation faite par la direction du contexte et des principaux risques de l'organisation. La pièce 1.5 présente un résumé des progrès réalisés par les ministères en vue de mettre en œuvre les principaux éléments de leur profil de risque organisationnel. Cette pièce indique que tous les ministères audités ont fait des progrès satisfaisants. Néanmoins, des fonctionnaires ont admis que la gestion intégrée du risque était un défi de tous les instants et qu'ils allaient continuer à améliorer leurs processus de gestion du risque, notamment ceux qui concernent les seuils de tolérance au risque, la formation du personnel et la diffusion de l'information sur les risques au personnel des ministères.

1.32 Intégration de la gestion du risque aux activités ministérielles — Nous avons constaté que la plupart des ministères audités avaient intégré la gestion du risque à la planification des activités, à l'établissement des priorités, à la prise de décisions et à la communication d'informations (voir la pièce 1.6). Nous avons aussi constaté que les ministères retenus avaient réalisé des progrès satisfaisants en vue de donner suite à nos recommandations sur la gestion intégrée du risque (voir la pièce 1.7).

Pièce 1.5 Progrès à l'égard de la mise en œuvre d'éléments clés des profils de risque organisationnels

Ministères	Éléments des profils de risque organisationnels	
	Le profil de risque organisationnel comprend la détection et l'évaluation des risques pour le ministère et est mis à jour régulièrement	Des stratégies d'atténuation sont établies et la responsabilité de leur mise en œuvre est attribuée
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Satisfaisants	Satisfaisants
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Satisfaisants	Satisfaisants
Ministère des Finances Canada	Satisfaisants	Satisfaisants
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	Satisfaisants	Satisfaisants
Affaires indiennes et du Nord Canada	Satisfaisants	Satisfaisants
Transports Canada	Satisfaisants	Satisfaisants
Anciens Combattants Canada	Satisfaisants	Satisfaisants

Satisfaisants — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Insatisfaisants — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Source : *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandation 1.65

Pièce 1.6 Progrès à l'égard des éléments clés de l'intégration de la gestion du risque

Ministères	Éléments de l'intégration de la gestion du risque		
	Prise en compte de l'information sur le risque dans la planification et l'établissement des priorités	Communication de l'information sur les principaux risques	Communication dans l'ensemble du ministère de l'information sur le risque et formation en gestion du risque
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Satisfaisants	Satisfaisants	Satisfaisants
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Satisfaisants	Satisfaisants	Satisfaisants
Ministère des Finances Canada	Satisfaisants	Satisfaisants	Satisfaisants
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	Satisfaisants	Satisfaisants	Satisfaisants
Affaires indiennes et du Nord Canada	Satisfaisants	Satisfaisants	Satisfaisants
Transports Canada	Satisfaisants	Insatisfaisants	Satisfaisants
Anciens Combattants Canada	Satisfaisants	Satisfaisants	Satisfaisants

Satisfaisants — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Insatisfaisants — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Source : *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandation 1.48

Pièce 1.7 Progrès réalisés dans l'ensemble à l'égard de nos recommandations sur la gestion intégrée du risque

Recommandation	Progrès
Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait offrir aux ministères et aux organismes des directives complètes et des outils bien définis pour qu'ils soient en mesure d'acquiescer les capacités principales nécessaires à la mise en œuvre réussie de la gestion intégrée du risque. <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandation 1.93	Satisfaisants
La haute direction des ministères et des organismes devrait veiller à ce que soit établi un profil de risque ministériel qui recense et évalue les principaux risques et les défis organisationnels, ainsi que le seuil de risque acceptable. Le profil de risque ministériel doit servir à faire connaître aux gestionnaires et aux employés les risques et les seuils de tolérance, afin qu'ils comprennent dans quelles limites ils sont censés gérer le risque. <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandation 1.65	Satisfaisants
La haute direction de chaque ministère et organisme public devrait manifester de façon visible, active et constante sa détermination et son leadership pour assurer la mise en œuvre réussie de la gestion intégrée du risque. Cela devrait inclure les mesures suivantes : attribuer les ressources nécessaires, surveiller les progrès de la mise en œuvre par rapport à un plan défini, et exiger une information fondée sur les risques pour prendre de meilleures décisions stratégiques. <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandation 1.48	Satisfaisants

Satisfaisants — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Insatisfaisants — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Capacité des ressources humaines en matière de gestion financière

1.33 Selon la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du Conseil du Trésor, le Bureau du contrôleur général doit assurer un leadership et une orientation afin de renforcer la capacité des ressources humaines en matière de gestion financière dans l'ensemble des ministères. Compte tenu du climat économique actuel et de l'importance de la gestion financière, les ministères s'efforcent bien entendu de maintenir et de renforcer leurs effectifs, dans une perspective d'avenir, en recrutant et en assurant la formation et le perfectionnement d'un nombre approprié d'agents et de directeurs financiers, dotés des qualifications, des compétences et de l'expérience requises.

1.34 Nous avons examiné les mesures prises par le Bureau du contrôleur général et les ministères retenus pour recenser et combler les besoins du gouvernement en personnel financier ayant les compétences et les connaissances requises. Dans les sept ministères audités, nous avons vérifié si les dirigeants principaux des finances possédaient les compétences nécessaires, conformément aux *Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances* du Bureau du contrôleur général. Nous avons également évalué si les rôles et les responsabilités des dirigeants principaux des finances étaient conformes à la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*. Ainsi, nous avons entre autres vérifié si les titulaires de ces postes avaient des responsabilités en matière de programmes qui pouvaient entrer en conflit avec leurs rôles et responsabilités de dirigeants principaux des finances.

1.35 Nous avons constaté que le Bureau du contrôleur général assurait un leadership efficace en améliorant la capacité en ressources humaines au sein des services financiers de l'ensemble du gouvernement. Nous avons également constaté qu'il y avait un bon leadership au sein des ministères, puisque ceux-ci ont mis en place des plans de formation et de perfectionnement pour répondre à un grand nombre de leurs besoins actuels. Cependant, le Bureau du contrôleur général et les ministères doivent collaborer et mettre au point une approche stratégique pour parer au roulement attendu parmi les hauts dirigeants en finances.

Les dirigeants principaux des finances et leurs adjoints possèdent les compétences requises

1.36 Il incombe à l'administrateur général, aux termes de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, de nommer un dirigeant principal des finances en se conformant aux *Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances*. Selon nos constatations, tous les dirigeants principaux des finances des ministères audités répondaient aux exigences de leur poste et les rôles, responsabilités et

pouvoirs qui leur avaient été attribués étaient conformes à la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*.

1.37 De même, les dirigeants principaux des finances des ministères retenus donnent des conseils aux sous-ministres sur les choix stratégiques en matière de finances. Au cours de notre audit, nous avons relevé de nombreux cas de dirigeants principaux des finances siégeant à des comités de la haute direction dans le but de fournir des avis stratégiques. Ainsi, le dirigeant principal des finances de Transports Canada siège aux comités supérieurs du Ministère qui sont chargés des politiques, des programmes, des questions réglementaires et de la gestion intégrée. Il donne son point de vue sur les questions stratégiques et opérationnelles ainsi que sur les répercussions financières des enjeux et des décisions. Les modalités de la participation du dirigeant principal des finances aux travaux de ces comités sont définies dans le nouveau cadre de gestion budgétaire de Transports Canada qui appuie les plans stratégiques et l'architecture des activités de programme du Ministère. Le cadre diffère de l'ancienne pratique qui consistait à affecter et à réaffecter les budgets, en se fondant uniquement sur les structures organisationnelles. Cela illustre les changements qui peuvent être induits grâce aux avis du dirigeant principal des finances.

1.38 Nous avons également examiné si les dirigeants principaux des finances et leurs adjoints des ministères retenus ainsi que des 15 autres grands ministères (non visés par le présent audit) répondaient aux exigences de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* relativement aux titres professionnels comptables.

1.39 En 2002, lorsque nous avons soulevé cette question pour la première fois, seulement 33 % des agents financiers supérieurs possédaient un titre comptable professionnel reconnu. En 2010, nous avons constaté que 82 % des dirigeants principaux des finances et 82 % des adjoints au dirigeant principal des finances des 22 grands ministères possédaient un tel titre. Bien que les *Lignes directrices sur les compétences des dirigeants principaux des finances* stipulent qu'au moins un de ces dirigeants doit posséder cette désignation, dans bon nombre de ministères, les deux gestionnaires financiers clés sont titulaires d'un titre comptable professionnel. Il s'agit d'une amélioration importante au sein de l'administration publique depuis la publication de notre première constatation à ce sujet il y a huit ans. Ce niveau élevé de compétences professionnelles fournit aux grands ministères les compétences et le savoir nécessaires pour poursuivre leur travail en vue de satisfaire à toutes les exigences des politiques en matière de gestion et de contrôle financiers.

1.40 Le Bureau du contrôleur général a mis en place un certain nombre de mesures pour régler divers problèmes en matière de ressources humaines, notamment :

- encourager l'obtention d'un titre professionnel comptable pour tous les gestionnaires intermédiaires et tous les gestionnaires financiers dans l'ensemble du gouvernement;
- maintenir le Programme de développement des agents financiers et instaurer le programme de formation menant à l'obtention du titre de comptable agréé pour les postes au niveau d'entrée au gouvernement;
- mettre au point des cours de formation obligatoires pour tous les agents financiers;
- mettre en œuvre des initiatives de dotation spéciales afin d'établir des bassins de candidats pré-qualifiés auxquels les ministères peuvent avoir recours pour engager des agents financiers;
- organiser des forums à l'intention des agents financiers pour discuter des problèmes et mettre en commun des pratiques exemplaires.

Ces initiatives, toutes excellentes, devraient être utiles aux professionnels des services financiers pour plusieurs années à venir. Nous invitons le gouvernement à les poursuivre et à les renforcer, s'il y a lieu.

Renforcement général des capacités des ressources humaines en matière de gestion financière au sein des ministères

1.41 Nous avons constaté que tous les ministères audités faisaient régulièrement un suivi de leur effectif dans le secteur de la gestion financière et que leurs plans en matière de ressources humaines étaient conformes aux plans d'activités pour la gestion financière. Les ministères avaient recensé, en temps opportun et de façon exhaustive, leurs pénuries d'agents financiers et les lacunes de l'effectif sur le plan des connaissances et des compétences, et déterminé la nécessité d'examiner la capacité et de maintenir des ressources humaines en gestion financière à tous les niveaux. Les sept ministères avaient tous des plans en vue de former leur personnel et de lui permettre d'acquérir de l'expérience au sein de l'organisation. En septembre 2010, les employés devaient commencer à suivre le programme de cours obligatoires au sein de leur ministère.

1.42 Les fonctionnaires consultés au sein de la plupart des ministères retenus estimaient qu'ils pouvaient attirer des agents financiers, mais qu'il s'avérait souvent difficile de les garder au sein d'un ministère en particulier. Il n'est pas rare, en effet, pour un agent détenteur d'un titre comptable de changer de ministère afin d'obtenir plus rapidement une promotion. Un sondage mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en 2009 signalait les promotions rapides accordées à des agents financiers comme une des principales causes des lacunes au chapitre des connaissances et des compétences. Pour régler ce problème, les ministères tentent de retenir les agents financiers en leur offrant une expérience variée et des possibilités de perfectionnement au sein d'un même ministère et en établissant des cheminements de carrière. Par ailleurs, le Bureau du contrôleur général a préparé un nouveau modèle de compétences dans le but d'aider les ministères à évaluer l'état de préparation des candidats aux promotions.

Les ministères doivent collaborer avec le Bureau du contrôleur général pour planifier la relève

1.43 Étant donné qu'un certain nombre d'agents financiers supérieurs seront bientôt admissibles à la retraite, il importe que les ministères définissent des stratégies pour assurer la relève. Nous avons constaté que les ministères sont plus ou moins avancés dans la mise en œuvre de stratégies de planification de la relève. À notre avis, les ministères devraient collaborer avec le Bureau du contrôleur général pour veiller à instaurer des stratégies qui leur permettront de répondre à leurs besoins futurs.

1.44 Recommandation — Les ministères retenus, en collaboration avec le Bureau du contrôleur général, devraient instaurer des stratégies de planification de la relève afin de pourvoir les postes clés de cadre supérieur qui se libéreront dans leurs services des finances.

Réponse des ministères — Recommandation acceptée. Le Bureau du contrôleur général a récemment lancé un processus concurrentiel pour établir un bassin de candidats aux niveaux EX-02 et EX-03. Les ministères participeront au processus et continueront de collaborer avec le Bureau du contrôleur général pour appuyer les efforts en vue d'élaborer une stratégie de planification de la relève visant à pourvoir les postes clés de cadre supérieur vacants ou qui se libéreront dans le domaine financier.

Budgétisation et affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice

1.45 L'information financière établie selon la comptabilité d'exercice donne une image plus complète des ressources, des obligations, des investissements et des charges du gouvernement et de l'incidence de ses activités que l'information établie selon la comptabilité de caisse. La budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice visent à fournir à la direction de l'information complète sur les coûts et à lui permettre de prendre des décisions plus éclairées, notamment lorsque vient le temps de déterminer si la prestation de services par des ressources internes est plus rentable que le recours à des sous-traitants. La comptabilité d'exercice permet d'améliorer la transparence et la reddition de comptes et de disposer de meilleures informations pour planifier et contrôler les dépenses de fonctionnement et les dépenses en immobilisations. Les législateurs peuvent ainsi disposer d'informations plus détaillées pour tenir le gouvernement responsable :

- de l'intendance des biens publics;
- des coûts entiers des programmes;
- de ses obligations financières à court et à long terme.

1.46 Dans des chapitres antérieurs qui remontent à aussi loin que 1998, nous avons souligné le peu de progrès réalisé dans la mise en œuvre de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice. Le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes en a recommandé l'adoption et il a instamment prié le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada de mettre en œuvre les mesures qui s'imposaient, et ce, à plusieurs reprises.

1.47 Dans le *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada* (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière », nous avons recommandé au Secrétariat du Conseil du Trésor de terminer rapidement son étude sur la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice et de définir une stratégie commune pour la mise en œuvre de cette méthode par les ministères. Dans sa réponse, le Secrétariat s'était engagé à retenir les services d'un expert-conseil indépendant pour procéder à une étude à ce sujet et définir un plan de mise en œuvre. Au cours du présent audit, nous avons examiné les mesures prises par le Secrétariat depuis 2006 pour donner suite à son engagement.

Le Secrétariat doit décider si le gouvernement adoptera la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice

1.48 L'information financière établie selon la comptabilité d'exercice sert à préparer les rapports financiers qui sont présentés annuellement par les ministères au Parlement et à la population canadienne.

Le Secrétariat ne s'est cependant pas clairement engagé à mettre entièrement en œuvre les autres moyens de budgétisation et d'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice à l'échelle de toute l'administration fédérale. À l'automne 2006, le Secrétariat a présenté aux parlementaires les résultats d'une étude menée par un expert-conseil indépendant sur les méthodes de budgétisation et d'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice utilisées par d'autres gouvernements.

1.49 En 2008, le Secrétariat a présenté son plan de mise en œuvre de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice dans les ministères. Les ministères sont désormais tenus d'étoffer leurs plans annuels, qui sont établis selon la comptabilité de caisse, avec des états financiers prospectifs qui sont résumés dans une partie distincte de leurs rapports respectifs sur les plans et priorités, et de publier un lien vers ces états financiers sur leur site Web. Ces états financiers prospectifs sont établis selon un horizon d'un an. Ils sont constitués à partir des dépenses de fonctionnement approuvées des ministères, et ajustés en fonction de l'information établie selon la comptabilité d'exercice et des attentes de la direction à l'égard des répercussions financières du budget fédéral et d'autres événements prévus. D'abord établis pour dix ministères participant à un projet pilote en 2009-2010, ces états financiers deviendront obligatoires pour tous les ministères à compter de l'exercice 2011-2012.

1.50 Le Secrétariat est d'avis que l'établissement d'états financiers prospectifs selon la méthode de la comptabilité d'exercice et la comparaison entre les montants ainsi obtenus et les résultats réels présentés dans les états financiers historiques correspondent à la définition de « budgétisation selon la comptabilité d'exercice ». Le Secrétariat n'a cependant pas fourni de conseils ni défini d'exigences sur l'utilisation par les ministères de l'information établie selon la comptabilité d'exercice présentée dans les états financiers prospectifs à des fins de planification et de prise de décisions. La plupart des ministères audités n'utilisent toujours pas de l'information établie selon la comptabilité d'exercice dans leur gestion quotidienne, car les gestionnaires doivent rendre compte des crédits parlementaires alloués, qui sont établis selon la comptabilité de caisse modifiée.

1.51 Le Secrétariat prévoit évaluer les résultats de son projet de budgétisation selon la comptabilité d'exercice et continuer à examiner les avantages de l'application de cette méthode à l'affectation des crédits parlementaires pour l'exercice 2012-2013. Il nous a fait savoir qu'il attendait les résultats de cette évaluation avant de décider d'adopter ou non la méthode de la comptabilité d'exercice pour

l'affectation des crédits. Nous ne voyons pas bien comment le projet d'états financiers prospectifs permettra de garantir la mise en œuvre de la budgétisation selon la comptabilité d'exercice dans l'ensemble du gouvernement, ni comment il permettra de déterminer s'il convient d'étendre l'application de cette méthode à l'affectation des crédits parlementaires et, le cas échéant, quelles seront les modalités de cette mise en œuvre. Le Secrétariat a par ailleurs indiqué qu'il souhaitait approfondir son examen des expériences et des problèmes, sur la scène internationale, liés à l'adoption de la comptabilité d'exercice et des ouvrages et études professionnels sur ces concepts.

1.52 Nous avons constaté qu'après dix années de discussions, le Secrétariat n'avait pas encore déterminé s'il devait imposer la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice intégrale dans les ministères (voir la pièce 1.8). Entre temps, à quelques exceptions près, la budgétisation et l'affectation des crédits se font essentiellement selon la méthode de la comptabilité de caisse. À notre avis, cette méthode ne présente pas toute la diversité des répercussions financières. Nous croyons toujours qu'il serait avantageux pour le gouvernement d'adopter la méthode de la comptabilité d'exercice pour la budgétisation et l'affectation des crédits. Cela favoriserait, selon nous, la prise de décisions éclairées et la transparence en permettant au gouvernement d'obtenir de l'information sur le coût entier de ses programmes et activités et cela améliorerait la reddition de comptes à l'égard des dépenses de

Pièce 1.8 Progrès à l'égard de la recommandation de terminer l'étude sur la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice et de présenter un plan de mise en œuvre

Recommandation	Progrès
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer rapidement l'étude de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice au niveau ministériel. Il devrait ensuite présenter au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes l'approche proposée en vue d'en arriver à une méthode commune de planification, de budgétisation et de rapport, ainsi qu'un plan de mise en œuvre.</p> <p><i>Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada</i> (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière », recommandation 1.18</p>	<p>Insatisfaisants</p>

Satisfaisants — Les progrès sont satisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

Insatisfaisants — Les progrès sont insatisfaisants, compte tenu de l'importance et de la complexité de la question ainsi que du temps qui s'est écoulé depuis que la recommandation a été formulée.

fonctionnement et des dépenses en immobilisations. Nous encourageons le Secrétariat à entreprendre et à terminer son étude, tel que prévu, et à déterminer s'il compte adopter la méthode de la comptabilité d'exercice pour l'affectation des crédits.

Conclusion

1.53 Dans l'ensemble, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, y compris le Bureau du contrôleur général, et les ministères audités ont réalisé des progrès satisfaisants pour donner suite aux engagements visant de nombreux secteurs que nous avons audités. Il leur reste cependant encore beaucoup à faire pour terminer la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne*, et ils devront y consacrer encore de nombreuses années. De même, la question de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la méthode de la comptabilité d'exercice n'a pas encore été réglée de manière satisfaisante.

1.54 Le Bureau du contrôleur général a fait des progrès pour donner suite aux engagements qu'il avait pris en vue d'améliorer le contexte stratégique, les cadres et les conseils concernant les contrôles financiers dans l'ensemble de l'administration publique. Pour ce faire, il a posé les bases stratégiques et fourni aux ministères les conseils et les outils nécessaires à la mise en œuvre des exigences prévues dans les politiques.

1.55 Les ministères audités ont réalisé des progrès satisfaisants à l'égard de l'établissement de leur profil de risque organisationnel. Ils s'emploient à améliorer constamment l'intégration de la gestion du risque à leurs activités de planification, à leurs processus décisionnels et à leurs processus d'établissement de rapports, y compris en améliorant la communication des seuils de tolérance au risque au sein de leur organisation.

1.56 Le Bureau du contrôleur général et les ministères retenus ont renforcé leurs capacités en matière de ressources humaines dans le domaine de la gestion financière grâce à diverses initiatives, notamment des activités de recrutement et de formation du personnel financier. Il faut établir de meilleures stratégies de planification de la relève pour pourvoir les postes de cadre supérieur qui deviendront vacants dans les services financiers.

1.57 Le Secrétariat n'a pas réalisé de progrès satisfaisant dans la mise en œuvre de la méthode de la comptabilité d'exercice pour la budgétisation et l'affectation des crédits, et il ne s'est pas clairement engagé à le faire.

À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau du vérificateur général a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

L'audit avait pour objectif de déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le Bureau du contrôleur général du Canada, qui est au sein du Secrétariat, et les sept ministères retenus avaient réalisé des progrès satisfaisants en vue de donner suite aux engagements pris à l'égard de certaines recommandations et observations formulées dans le *Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada* (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière » et le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque ».

Étendue et méthode

Cet audit a porté sur le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui comprend le Bureau du contrôleur général, ainsi que les sept grands ministères suivants qui représentent environ 60 % des dépenses publiques :

- Agriculture et Agroalimentaire Canada;
- Affaires étrangères et Commerce international Canada;
- Ministère des Finances Canada;
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada;
- Affaires indiennes et du Nord Canada;
- Transports Canada;
- Anciens Combattants Canada.

Pour déterminer si les gestionnaires financiers possédaient les titres de compétence en comptabilité, nous avons examiné quinze autres grands ministères, en plus des sept mentionnés précédemment.

Nous avons mené des entretiens avec les cadres supérieurs et le personnel du Secrétariat, du Bureau du contrôleur général et de chacun des sept ministères retenus. Nous avons aussi examiné et analysé les documents justificatifs fournis par les ministères et les organismes centraux. Nous avons également confirmé si les dirigeants principaux des finances et leurs adjoints qui avaient indiqué détenir un titre de compétence en comptabilité étaient bel et bien membres en règle de leurs associations professionnelles. Nous n'avons pas évalué les contrôles internes précis des ministères retenus, ni audité le caractère approprié et l'exhaustivité des risques recensés par les ministères dans leurs profils de risque organisationnels.

Critères

Pour déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères audités ont réalisé des progrès en vue d'améliorer les contrôles financiers, nous avons utilisé les critères suivants :	
Critères	Sources
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le Bureau du contrôleur général (BCG), en collaboration avec les ministères et les organismes, définissent et mettent en œuvre des stratégies en vue d'améliorer les contrôles financiers, dans l'ensemble du gouvernement, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Secrétariat élabore des politiques, des directives et des normes pour l'instauration et la mise en œuvre de contrôles financiers; le BCG fournit aux ministères des conseils, des outils et son concours pour l'interprétation et la mise en œuvre des politiques du Conseil du Trésor et des directives et normes s'y rattachant; le BCG vérifie si les ministères respectent les politiques, les directives et les normes relatives à la gestion et au contrôle financiers, et surveille l'état du contrôle financier dans l'ensemble du gouvernement. 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Programmes et activités du Secrétariat, Élaboration de la politique sur la gestion et la surveillance (www.sct-tbs.gc.ca) Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière</i>, 2009, parties 5.3 et 6.2 – Responsabilités du BCG Conseil du Trésor, <i>Cadre stratégique de gestion du risque</i>, 2008, partie 8.2 <i>Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada</i> (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière », recommandation 1.37 et la réponse connexe du Secrétariat
<p>Les ministères retenus évaluent l'efficacité de leur système de contrôle interne en matière de rapports financiers et veillent à ce qu'ils soient maintenus, suivis et évalués et à ce que des mesures correctives soient apportées en temps opportun lorsque des problèmes sont recensés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conseil du Trésor, <i>Politique sur le contrôle interne</i>, 2009, paragraphes 5.2.1, 5.2.2 et 6.1.2 Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière</i>, 2009, partie 5.4
Pour déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères audités ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre d'une gestion intégrée du risque, nous avons utilisé les critères suivants :	
Critères	Sources
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada fournit des conseils, des outils et son appui aux ministères en vue de les aider à intégrer la gestion du risque à leurs activités, et il surveille le rendement des ministères et des organismes à cet égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Programmes et activités du Secrétariat, Élaboration de la politique sur la gestion et la surveillance (www.sct-tbs.gc.ca) Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Cadre de gestion intégrée du risque</i>, Appendice : « Suggestions de rôles et de responsabilités », 2001 <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandations 1.93 et 1.98 et les réponses du gouvernement connexes

<p>Les ministères retenus possèdent des profils de risque organisationnels à jour qui décrivent les principaux risques et les seuils de tolérance au risque, et les profils sont communiqués à la direction et à tout le personnel de l'entité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Cadre de gestion intégrée du risque</i>, Élément 1 : « Élaborer le profil de risque de l'organisation » • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Gestion intégrée du risque – Guide de mise en œuvre</i>, Élément 1 : « Élaborer le profil de risque de l'organisation » • Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i>, « Components of Enterprise Risk Management » • <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandation 1.65 et la réponse du gouvernement connexe
<p>Les ministères retenus possèdent des plans d'action pour intégrer l'information sur le risque à leur planification stratégique, à la prise de décisions et à leurs opérations courantes, dans des délais raisonnables, et ils évaluent régulièrement les progrès réalisés par rapport à ces plans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Cadre de gestion intégrée du risque</i>, Élément 3 : « Pratiquer une gestion intégrée du risque » • Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> • ISO 31000 : Management du risque – Principes et lignes directrices, 2009, section 4.3.4 • <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (avril 2003), chapitre 1, « La gestion intégrée du risque », recommandations 1.48, 1.56 et 1.81 et les réponses du gouvernement connexes
<p>Pour déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères audités disposent de l'effectif nécessaire dans le domaine de la gestion financière, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>Critères</p>	<p>Sources</p>
<p>Le Bureau du contrôleur général assure leadership et orientation en vue de renforcer la capacité des ressources humaines en matière de gestion financière dans l'ensemble du gouvernement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière</i>, 2009, partie 5.3, Responsabilités du contrôleur général, paragraphes 5.3.6, 5.3.7 et 5.3.8 et partie 6.2, paragraphe 6.2.4 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Programmes et activités du Secrétariat, Élaboration de la politique sur la gestion et la surveillance (www.sct-tbs.gc.ca)
<p>Les ministères retenus ont mis en œuvre le modèle de dirigeant principal des finances et possèdent des systèmes, des processus et des pratiques qui sont conçus pour garantir qu'ils disposent des ressources humaines nécessaires dans le domaine financier et de la gestion du risque pour répondre aux besoins actuels et futurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière</i>, 2009, partie 5.4 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i>, Tableau 3, Mesures – Personnes

Pour déterminer si le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les ministères audités ont fait progresser la mise en œuvre de la budgétisation et de l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice, nous avons utilisé les critères suivants :

Critères	Sources
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a achevé son étude sur la budgétisation et l'affectation des crédits selon la comptabilité d'exercice et a établi et adopté cette méthode pour la planification, la budgétisation et la communication de l'information financière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sixième rapport du Comité permanent des comptes publics : <i>Comptes publics du Canada 2008</i>, de la 40^e législature, 2^e session – Réponse du gouvernement (présenté à la Chambre le 19 août 2009) • Dixième rapport du Comité permanent des comptes publics : <i>Comptes publics du Canada 2009</i>, de la 40^e législature, 3^e session – Réponse du gouvernement (présenté à la Chambre le 18 août 2010) • <i>Rapport Le Point de la vérificatrice générale du Canada</i> (mai 2006), chapitre 1, « La gestion gouvernementale : l'information financière », recommandation 1.18 et la réponse connexe du Secrétariat • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Rapport sur les plans et priorités de 2009-2010</i>, Analyses des activités de programme

La direction a examiné les critères de l'audit et elle en a reconnu la validité.

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période comprise entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 septembre 2010. Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 30 septembre 2010.

Équipe d'audit

Vérificatrice générale adjointe : Nancy Y. Cheng

Directeur principal : Michael A. Pickup

Directrice : Marjorie Pound

Irene Andayo

Esther Becker

Sophie Boudreau

Ryan Clancy

Johnathon Cziffra

Nathalie Desjardins

Jason Ference

Caroline McDonnell-Alègre

Heather McManaman

Sophia Mirza

Benoit Séguin

Brenda Siegel

Karen Webber

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 1 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Contrôles financiers	
<p>1.25 Les sept ministères audités (Agriculture et Agroalimentaire Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le ministère des Finances Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Transports Canada et Anciens Combattants Canada) devraient, de concert avec le Bureau du contrôleur général du Canada, revoir les échéances établies pour l'achèvement d'une évaluation complète, axée sur les risques, de l'efficacité des contrôles internes en matière de rapports financiers et pour la correction des lacunes et des déficiences recensées, afin de veiller à ce qu'elles soient appropriées. Les ministères devraient également établir et mettre en œuvre des programmes visant à assurer un suivi constant de ces contrôles afin de confirmer qu'ils demeurent efficaces. (1.15-1.24)</p>	<p>Réponse des ministères — Recommandation acceptée. Les ministères sélectionnés mettent présentement en place des plans d'action axés sur les risques pour leur permettre d'achever l'évaluation des contrôles internes en matière de rapports financiers dans les délais convenus. Les ministères sont généralement d'accord pour revoir ces échéanciers, en collaboration avec le Bureau du contrôleur général, ainsi que tout autre échéancier déjà en place ou qui sera établi pour la correction des lacunes et des déficiences observées dans les contrôles. Par ailleurs, les ministères continueront de mettre en œuvre des programmes pour assurer le suivi constant de leurs contrôles financiers.</p>

Recommandation	Réponse
<p>1.26 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait continuer à examiner la mise en œuvre par les ministères de la <i>Politique sur le contrôle interne</i> du Conseil du Trésor en vue de favoriser l'efficacité des contrôles internes en matière de rapports financiers dans l'ensemble de l'administration publique. Il devrait notamment surveiller le respect des échéances fixées par les ministères pour terminer l'évaluation axée sur les risques de ces contrôles. Le Secrétariat devrait aussi faire un suivi des mesures prises par les ministères pour régler les problèmes importants recensés dans le cadre des évaluations, notamment afin de déterminer si elles sont appropriées et opportunes. (1.15-1.24)</p>	<p>Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada — Recommandation acceptée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada continue de reconnaître l'importance de surveiller et d'améliorer les mécanismes internes de contrôles financiers dans l'ensemble du gouvernement. La <i>Politique sur le contrôle interne</i>, politique de base en vigueur depuis le 1^{er} avril 2009, est axée sur les risques et prône un contrôle interne efficace au regard de la production de rapports financiers à l'échelle des ministères. Une approche progressive, échelonnée sur trois ans, a été adoptée concernant la mise en œuvre de la politique et exige des ministères qu'ils publient les résultats et les plans d'action découlant des évaluations de l'efficacité des contrôles internes au regard de la production de rapports financiers.</p> <p>Avec la mise en œuvre de la <i>Politique sur le contrôle interne</i>, le Bureau du contrôleur général appuie les ministères et les responsables de la gestion financière en réitérant les attentes et les exigences définies dans la politique, en proposant des outils et en prodiguant des conseils. Dans le but de surveiller la progression de la mise en œuvre de la politique à l'échelle du ministère, le Bureau du contrôleur général peut, entre autres, recourir à un examen des divulgations annuelles des contrôles internes en matière de rapports financiers requises par la <i>Politique sur le contrôle interne</i>, à des évaluations menées conformément au <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i>, à la revue des résultats de vérifications et d'évaluations, ainsi qu'à des vérifications spéciales et horizontales exécutées à la demande du contrôleur général du Canada.</p>
<p>Capacité des ressources humaines en matière de gestion financière</p>	
<p>1.44 Les ministères retenus, en collaboration avec le Bureau du contrôleur général, devraient instaurer des stratégies de planification de la relève afin de pourvoir les postes clés de cadre supérieur qui se libéreront dans leurs services des finances. (1.43)</p>	<p>Réponse des ministères — Recommandation acceptée. Le Bureau du contrôleur général a récemment lancé un processus concurrentiel pour établir un bassin de candidats aux niveaux EX-02 et EX-03. Les ministères participeront au processus et continueront de collaborer avec le Bureau du contrôleur général pour appuyer les efforts en vue d'élaborer une stratégie de planification de la relève visant à pourvoir les postes clés de cadre supérieur vacants ou qui se libéreront dans le domaine financier.</p>

Le Point — Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — 2011

Table des matières principale

Questions d'une importance particulière Points saillants — Chapitres 1 à 6 Annexe

Chapitre 1	La gestion et le contrôle financiers et la gestion des risques
Chapitre 2	Les grands projets de technologie de l'information
Chapitre 3	La vérification interne
Chapitre 4	Les programmes pour les Premières nations dans les réserves
Chapitre 5	Les services nationaux de police — Gendarmerie royale du Canada
Chapitre 6	La réglementation des matériels médicaux — Santé Canada
Chapitre 7	Les examens spéciaux des sociétés d'État — 2010

