Canadian Heritage | Patrimoine canadien

Canada

# Phase II de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne* : vérification des contrôles au niveau des entités

**Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation**
**Direction des services de vérification et d'assurance**

**Novembre 2013**

*This document is also available in English.*

Cette publication est disponible en format PDF accessible à l'adresse Internet suivante : http://www.pch.gc.ca/fra/1341323450886

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2013.
N° de catalogue : CH6-15/2013F-PDF
ISBN : 978-0-660-21531-0

# Table des matières

**Sommaire** ..... **i**

**1. Introduction et contexte** ..... **1**

1.1 Autorisation du projet ..... 1
1.2 Contexte ..... 1

**2. Objectif** ..... **2**

**3. Portée** ..... **3**

**4. Approche et méthodologie** ..... **3**

**5. Observations et recommandations** ..... **3**

5.1 Structure de gouvernance ..... 4
5.2 Gestion du risque ..... 5
5.3 Information et communications ..... 7

**Annexe A – Critères de vérification** ..... **9**

**Annexe B – Plan d'action de la direction** ..... **13**

# Sommaire

## Introduction

La vérification de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne*, prévue dans le Plan de vérification axé sur les risques de 2012-2013 à 2014-2015, visait à soutenir le sous-ministre dans l'exécution de ses responsabilités en matière de surveillance de la conformité à la politique au sein de Patrimoine canadien (PCH), de même qu'à exercer ses responsabilités liées au contrôle interne et à l'attestation de l'intégrité de l'information financière.

L'approche globale visant à mettre en œuvre la *Politique sur le contrôle interne* porte sur l'évaluation de trois niveaux de contrôle : les contrôles au niveau des entités[1], les contrôles généraux des technologies de l'information (TI)[2] et les contrôles relatifs aux processus opérationnels. La vérification de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne* a été divisée en trois phases. La phase I, qui a été réalisée en 2011-2012, a porté sur le cadre de contrôle de gestion utilisé dans la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne*. La phase actuelle (phase II) est axée sur l'évaluation des forces et de l'efficacité des contrôles au niveau des entités au sein de Patrimoine canadien au moyen d'un processus de vérification. Elle vise également à réaliser une évaluation préliminaire des contrôles généraux des TI et de certains contrôles relatifs aux processus opérationnels. La phase III (2013-2014) portera sur les contrôles relatifs aux processus opérationnels en place à des fins de conformité avec la Politique. Il est possible que la phase III comprenne également une autre vérification des contrôles généraux des TI.

Selon la *Politique sur le contrôle interne*, le contrôle interne est un ensemble de mesures qu'un organisme prend dans le but d'atténuer les risques et de fournir des assurances raisonnables concernant les éléments généraux suivants :

- l'efficacité et l'efficience des programmes, des opérations et de la gestion des ressources, y compris la protection des actifs;
- la fiabilité des rapports financiers;
- la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux pouvoirs délégués.

La vérification des contrôles au niveau des entités vise à fournir à la haute direction de PCH l'assurance que les éléments suivants sont en place :

---

[1] Les contrôles au niveau des entités soutiennent l'idée selon laquelle c'est la direction qui donne le ton dans une organisation. Ils représentent les contrôles internes liés à l'environnement de contrôle, au processus de gestion du risque, à l'information et à la communication, ainsi qu'aux activités de surveillance de l'organisation.

[2] Les contrôles généraux des TI représentent les contrôles intégrés dans les processus et services des TI, notamment : le développement de système, la gestion du changement, la sécurité et les operations informatiques.

- Une structure de gouvernance visant à garantir une attitude collective favorable au maintien du **c**ontrôle interne de la gestion financière[3] et des rapports financiers;
- Un processus de gestion du risque efficace visant à recenser, à analyser et à gérer les risques liés au maintien du contrôle interne de la gestion financière et des rapports financiers;
- Un processus efficace visant à recenser, à saisir et à communiquer l'information ayant trait à la réalisation d'un environnement de contrôle interne de la gestion financière et des rapports financiers.

**Principales constatations**

L'équipe de vérification a fait des constatations positives liées à la gouvernance ainsi qu'aux processus d'information et de communication. Ces observations sont énumérées ci-dessous :

- La structure de gouvernance actuelle de PCH a été accueillie favorablement au Ministère. Cette structure est plus explicitement axée sur l'efficience et l'efficacité de la prise de décisions et la réduction du chevauchement des efforts entre les comités de surveillance.
- L'information est bien communiquée à l'ensemble des comités de gouvernance.

L'équipe de vérification a recensé des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- Les mandats des comités ont été revus afin d'être conformes aux priorités du Ministère et de clarifier les exigences relatives à l'adhésion et à la reddition de comptes entre les niveaux.
- Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, y compris en matière de rapports financiers et de délégation de pouvoirs, ont été clairement expliqués aux membres dans les mandats, les ordres du jour des réunions et les initiatives de formation obligatoire et volontaire.
- Au moment de la vérification, on a constaté que l'emploi du processus de planification intégrée des activités d'un secteur consistait en une évaluation approfondie en fonction du recensement des risques, des stratégies d'atténuation des risques et de la surveillance des risques.

L'équipe de vérification a également observé une possibilité d'amélioration des pratiques de gestion du risque.

---

[3] Les contrôles internes relatifs à la gestion financière sont un sous-ensemble d'un système global de contrôle interne du ministère traitant de l'efficacité et efficience des programmes, des opérations et de la gestion des ressources, y compris la protection des actifs.

- L'approche actuelle de recensement des risques étant fondée sur les niveaux de tolérance, il est possible que certains principaux risques ne soient pas énoncés dans le profil de risque organisationnel ou reliés à celui-ci.

**Recommandation**

Le sous-ministre adjoint du Secteur de la politique stratégique, de la planification et des affaires ministérielles devrait s'assurer que tous les risques recensés au moyen d'outils de gestion du risque (p. ex. les registres des risques) sont suffisamment répertoriés et intégrés dans le profil de risque organisationnel, le cas échéant.

**Énoncé de conformité**

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que la vérification a été menée conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Une inspection des pratiques n'a pas été menée.

**Opinion de vérification**

Selon moi, la gouvernance et la communication de l'information à PCH est bien gérées et contrôlées en ce qui concerne les contrôles au niveau des entités. Il existe des faiblesses mineures qui nécessitent des améliorations aux processus de contrôle de gestion du risque.

Original signé par

_____

**Richard Willan**
Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Ministère du Patrimoine canadien

## Membres de l'équipe de vérification

Ressouces de vérification interne à PCH :

- Maria Lapointe-Savoie, directrice, Services de vérification et d'assurance
- Marguerite Potvin, gestionnaire de vérification
- Dylan Edgar, superviseur

Avec l'aide des ressources externes.

# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorisation du projet

La vérification de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne*, prévue dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2012-2013 à 2014-2015, visait à soutenir le sous-ministre dans l'exécution de ses responsabilités en matière de surveillance de la conformité à la politique au sein de Patrimoine canadien (PCH), de même qu'à exercer ses responsabilités liées au contrôle interne et à l'attestation de l'intégrité de l'information financière.

## 1.2 Contexte

Selon la *Politique sur le contrôle interne*, le contrôle interne est un ensemble de mesures qu'un organisme prend dans le but d'atténuer les risques et de fournir des assurances raisonnables concernant les éléments généraux suivants :

- l'efficacité et l'efficience des programmes, des opérations et de la gestion des ressources, y compris la protection des actifs;
- la fiabilité des rapports financiers;
- la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux pouvoirs délégués.

En pratique, l'ensemble de moyens que représentent les contrôles internes comprend ces éléments d'une organisation, soit les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure et les tâches qui, pris ensemble, soutiennent les personnes dans la gestion du risque afin de réaliser les objectifs d'une organisation.

Conformément à la *Politique sur le contrôle interne*, le sous-ministre doit veiller à la mise en place, au maintien, à la surveillance et à l'examen du système ministériel de contrôle interne qui permet d'atténuer les risques. En outre, d'autres cadres supérieurs du Ministère établissent et tiennent à jour un système de contrôle interne pour leurs secteurs de responsabilité, tout en se conformant au cadre de contrôle interne du Ministère[4]. Dans ce contexte, le dirigeant principal des finances soutient le sous-ministre en établissant et en tenant à jour des systèmes de contrôle interne de la gestion financière et des rapports financiers**.**

En ce qui a trait à la mise en place des contrôles internes, le Conseil du Trésor a créé des directives visant à situer les contrôles au niveau des entités dans l'environnement de contrôle d'une organisation. Selon ces directives et la définition du cadre intégré du « Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) », les contrôles au niveau des entités soutiennent l'idée selon laquelle c'est la direction qui

[4] Extrait de la *Politique sur le contrôle interne,* art. 3.6

donne le ton dans une organisation. Ils représentent les contrôles internes liés à l'environnement de contrôle, au processus de gestion du risque, à l'information et à la communication, ainsi qu'aux activités de surveillance de l'organisation. En général, les contrôles au niveau des entités comprennent les contrôles de toute l'organisation qui pourraient avoir une incidence sur la fiabilité de l'information financière qui fait partie des processus opérationnels et informatiques généraux. En établissant la portée des contrôles au niveau des entités, l'organisation envisage aussi d'indiquer le niveau des contrôles de surveillance de l'organisation, puisque ces renseignements peuvent être d'une aide précieuse au moment de déterminer sur quels types de contrôles de surveillance de niveau plus élevé il est possible de compter dans tout le système de contrôle interne.

Au sein du ministère du Patrimoine canadien, la Direction des opérations comptables, des politiques et des systèmes financiers (DOCPSF) de la Direction générale de la gestion financière (DGGF) est responsable de la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne* et de la gestion du cadre de contrôle interne en matière de rapports financiers à l'appui de la *Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers*.

La DOCPSF a documenté l'état des contrôles internes de PCH au moyen d'une évaluation de l'état de préparation à une vérification en 2006-2007, tout en se préparant pour les états financiers vérifiés du Ministère. Le rapport exposait en détail l'état des contrôles internes du Ministère. L'exigence pour des états financiers vérifiés a depuis été changée par le Bureau du contrôleur général du Canada pour des états financiers ministériels « vérifiables », ce qui signifie que les ministères doivent être prêts à subir une vérification axée sur les contrôles, s'il y a lieu.

La vérification interne de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor a été divisée en trois phases, dont la réalisation est prévue entre 2011-2012 et 2013-2014. La phase I, qui a été réalisée en 2011-2012, a porté sur le cadre de contrôle de gestion utilisé dans la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne*. La phase actuelle (phase II) est axée sur l'évaluation des forces et de l'efficacité des contrôles au niveau des entités au sein de Patrimoine canadien au moyen d'un processus de vérification. Elle vise également à réaliser une évaluation préliminaire des contrôles généraux des TI et de certains contrôles relatifs aux processus opérationnels. La phase III (2013-2014) portera sur les contrôles relatifs aux processus opérationnels en place à des fins de conformité avec la Politique. Il est possible que la phase III comprenne également une autre vérification des contrôles généraux des TI.

# 2. Objectif

La vérification des contrôles au niveau des entités vise à fournir à la haute direction de PCH l'assurance que les éléments suivants sont en place :

- Une structure de gouvernance visant à garantir une attitude collective favorable au maintien du **c**ontrôle interne de la gestion financière[5] et des rapports financiers;
- Un processus de gestion du risque efficace visant à recenser, à analyser et à gérer les risques liés au maintien du contrôle interne de la gestion financière et des rapports financiers;
- Un processus efficace visant à recenser, à saisir et à communiquer l'information ayant trait à la réalisation d'un environnement de contrôle interne de la gestion financière et des rapports financiers.

# 3. Portée

La vérification porte sur tous les contrôles au niveau des entités qui doivent être en place dans une organisation en tant que parties intégrantes d'un système efficace de contrôles internes, y compris le contrôle interne en matière de rapports financiers.

# 4. Approche et méthodologie

La méthodologie de vérification est fondée sur les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor.

Dans le cadre d'un examen de documents et d'entrevues, on a réalisé une partie substantielle de la vérification en tenant compte des changements apportés par les travaux au niveau des entités précédemment réalisés à PCH, ce qui a permis de constater des variations dans l'efficacité des principaux contrôles. On compte parmi les documents examinés, l'examen des contrôles au niveau des entités (2008), la phase I de la vérification de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne* et le contrôle interne en matière de rapports financiers lié à la mise en œuvre, à la surveillance et à la mise à jour des contrôles au niveau des entités.

# 5. Observations et recommandations

Cette section porte sur les observations et les recommandations concernant les contrôles au niveau des entités par rapport aux contrôles internes et au contrôle interne en matière de rapports financiers. Ces observations et recommandations ont été rédigées en fonction des preuves rassemblées grâce à un examen de la documentation, une analyse et des entrevues réalisés pendant les phases de planification et d'examen de la vérification.

---

[5] Les contrôles internes relatifs à la gestion financière sont un sous-ensemble d'un système global de contrôle interne du ministère traitant de l'efficacité et efficience des programmes, des opérations et de la gestion des ressources, y compris la protection des actifs.

Chaque critère de vérification a été analysé par l'équipe de vérification afin d'en tirer une conclusion (voir l'annexe A).

## 5.1 Structure de gouvernance

*La structure de gouvernance actuelle de PCH a été accueillie favorablement au Ministère. La structure est plus explicitement axée sur l'efficience et l'efficacité de la prise de décisions et la réduction du chevauchement des efforts entre les comités de surveillance.*

La gouvernance, telle qu'elle est définie par le Bureau du contrôleur général, est un sous-ensemble de contrôles au niveau des entités et un élément de contrôle interne qui implique l'établissement d'organismes-clés de surveillance, y compris une structure en matière de gestion financière, ainsi qu'un mandat qui explique clairement les rôles et les responsabilités. On s'attend à ce que les obligations redditionnelles et les pouvoirs décisionnels doivent être expliqués dans un document officiel sur les attributions. L'équipe de vérification a fait les observations suivantes en ce qui concerne la structure de gouvernance ministérielle en place à PCH.

**Analyse**

En 2011-2012, PCH a revu et simplifié sa structure de gouvernance en réduisant le nombre de niveaux de ses comités de trois à deux afin de mettre l'accent de façon plus explicite sur l'efficience et l'efficacité des prises de décisions et sur la réduction du chevauchement des efforts entre les comités de surveillance. Les comités de surveillance actuellement en place se chargent de principaux domaines, tels que les finances, les ressources humaines, les politiques et les programmes, la gestion de l'information et de la technologie et les communications.

Dans le cadre du processus de simplification, les mandats des comités ont été revus afin de mieux refléter les priorités du Ministère. L'adhésion a été réorganisée pour y inclure les principaux domaines fonctionnels et la hiérarchie du Ministère. Le chevauchement de l'adhésion des comités et la présence des sous-ministres adjoints comme coprésidents garantissent la communication et la collaboration entre les comités qui fonctionnent au même niveau. Les définitions clairement rédigées concernant la durée du mandat des membres, les remplaçants désignés et les membres travaillant par roulement font que l'adhésion des comités est de mieux en mieux comprise. Dans le cadre du perfectionnement du personnel et des plans d'apprentissage connexes, il est possible de porter le titre d'« observateur ». Ce titre permet à un employé de participer à un comité en particulier afin d'approfondir ses connaissances sur un domaine fonctionnel et de mieux comprendre l'organisation.

Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des membres des comités, qui se rapportent à l'obligation de rendre compte concernant les décisions importantes et les livrables (inscriptions, approbations et demandes de renseignements) ont été clairement expliqués aux membres dans les mandats et les ordres du jour des réunions. Ont été expliqués et

bien compris, les rôles, les responsabilités et les délégations de pouvoirs liés à la prise de décisions, particulièrement en ce qui concerne les rapports financiers. Les exigences en matière de rapports financiers et de comptes rendus entre les niveaux ont été clarifiées dans les mandats. Elles sont bien comprises et appliquées de façon cohérente par les membres.

La structure de gouvernance actuelle favorise un contrôle interne efficace des principales fonctions et des principaux processus organisationnels. Le Comité exécutif et le Comité des finances ont expressément établi un point permanent à l'ordre du jour de leurs réunions concernant le cadre des contrôles internes et les évaluations. La Direction des opérations comptables, des politiques et des systèmes financiers a conçu un cours 101 de la gestion financière qui a été offert aux membres du Comité des finances. Ce cours a été conçu de manière à ce que tous les membres comprennent leurs obligations de rendre compte, leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que le « jargon » de la finance. Une formation obligatoire et volontaire est offerte aux gestionnaires à qui on a délégué des pouvoirs financiers; cette formation leur a permis d'approfondir leurs connaissances sur les obligations de rendre compte et les principaux pouvoirs.

Puisque la structure de gouvernance n'est en vigueur que depuis moins de deux ans, il pourrait être considéré comme étant trop tôt pour formuler des recommandations officielles quant à la structure. Pour obtenir cette conclusion, la haute direction a réalisé un examen un an après la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance, et il a été décidé qu'il fallait conserver le mandat actuel des comités et que plus de temps serait nécessaire pour institutionnaliser la nouvelle structure. Les améliorations apportées par PCH à sa structure de gouvernance ont permis à la direction et à son personnel de mieux comprendre l'organisation et de mieux planifier les problèmes et les risques.

## 5.2 Gestion du risque

*Puisque l'approche actuelle de recensement des risques est axée sur les niveaux de tolérance, il est possible que certains principaux risques ne soient pas énoncés dans le profil de risque organisationnel ou reliés à celui-ci.*

Dans le cadre des contrôles au niveau des entités, l'évaluation du risque est la composante de contrôle interne qui consiste à établir et à maintenir un cadre et un processus efficaces pour recenser, analyser et gérer les risques organisationnels et opérationnels pouvant nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'équipe de vérification a fait les constatations suivantes relativement à la gestion ministérielle des risques à PCH.

**Analyse**

Le Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) fournit à PCH les politiques et la structure nécessaires pour mettre en œuvre une gestion intégrée du risque. Le CGIR est défini par les principes établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le *Cadre*

*stratégique de gestion du risque,* ainsi que par les attentes en matière de gestion du risque énoncées dans le *Cadre de responsabilisation de gestion*. Ces principes s'appliquent à l'ensemble des politiques du gouvernement. Le cadre établit que le Ministère doit intégrer et maintenir des pratiques de gestion du risque qui comprennent et complètent le profil de risque organisationnel (PRO). L'élaboration du PRO s'appuie sur le processus de planification opérationnelle intégrée et les registres des risques qui en découlent.

À l'échelle de l'organisation, PCH a parachevé son Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) en novembre 2012. L'Unité de planification stratégique a élaboré un plan de mise en œuvre qui, dès le début du présent exercice financier, mettra l'accent sur la diffusion d'informations relatives au CGIR en offrant des séances de formation permettant d'améliorer les connaissances du Ministère et la compréhension du cadre et de ses concepts. Cette formation aidera le Ministère à mieux comprendre les concepts de gestion intégrée du risque, particulièrement la définition et l'objectif d'un cadre global.

PCH a mis en place un profil de risque organisationnel qui donne un aperçu des principaux risques au niveau des entités. Ce profil a été élaboré avant le parachèvement du CGIR. Des processus officiels ont été mis en place pour mettre à jour le PRO de façon cohérente et pour diffuser le profil à l'échelle du Ministère. Lors de la mise à jour du PRO, les données relatives aux risques sont extraites de la version précédente du profil, ainsi que des plans d'activités intégrés des directions générales ou des secteurs qui alimentent le registre des risques du Ministère. Bien que ces sources de risques soient utilisées, le leadership de la haute direction demeure le facteur clé de l'élaboration du PRO, et la sélection finale des risques s'effectue au sein des comités de gouvernance établis. Cette approche de plus en plus descendante a été délibérément adoptée pour veiller à ce que l'identification des risques soit simplifiée, que les risques soient correctement recensés à l'échelle du Ministère et que les risques soient évalués par rapport aux niveaux de tolérance au risque établis par la haute direction. Le processus de validation du risque cadre également avec l'approche descendante adoptée par l'Unité de planification stratégique. Un grand nombre de gestionnaires de niveaux intermédiaires à élevés interrogés ont été approchés pour valider les risques contenus dans le PRO, tandis que d'autres gestionnaires à des niveaux plus opérationnels ont déclaré que leur participation au processus était minimale, voire inexistante.

Le processus ci-dessus a permis de recenser trois risques au niveau des entités en ce qui concerne les catégories suivantes : la gestion des personnes, la préparation de la transformation des politiques et des programmes et la gestion financière. Durant les entrevues, des questions ont été soulevées sur la possibilité que les risques ministériels n'aient pas couvert complètement les risques inhérents au Ministère, et que ces risques puissent également être considérés comme étant des risques génériques.

On s'attend à ce que les risques opérationnels soient recensés et surveillés à l'échelle des directions générales dans le cadre du processus de planification opérationnelle intégrée. L'équipe de vérification a toutefois noté que la mise en application de pratiques rigoureuses de gestion du risque au sein des directions générales est incohérente, et que l'utilisation d'outils de gestion du risque (par exemple, les registres des risques) par

l'ensemble des directions générales du Ministère pour saisir les risques opérationnels et proposer des stratégies d'atténuation est limitée. Les directions générales se rencontrent aux deux semaines, ce qui donne aux gestionnaires une occasion de discuter de manière informelle des risques opérationnels sur une base cohérente.

L'équipe de vérification a ciblé quelques domaines fonctionnels au sein de PCH qui ont élaboré des stratégies innovantes d'évaluation et d'atténuation du risque. Par exemple, en ce qui concerne les subventions et les contributions, PCH est perçu comme étant novateur en matière de mise en œuvre d'une évaluation fondée sur le triage des projets de subventions et de contributions en fonction du niveau de risque.

**Évaluation du risque**

L'application incohérente des processus de gestion des risques et des outils dans l'ensemble des directions générales de PCH pourrait faire en sorte que l'information sur les risques opérationnels ne soit pas aussi complète qu'elle devrait l'être. Parallèlement, il se pourrait que la haute direction ne soit pas entièrement au courant des risques les plus importants pouvant nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels

**Recommandation**

Le sous-ministre adjoint, Politique stratégique, planification et affaires ministérielles, devrait s'assurer que tous les risques recensés au moyen d'outils de gestion du risque (p. ex. les registres des risques) sont suffisamment répertoriés et intégrés dans le profil de risque organisationnel, le cas échéant.

## 5.3 Information et communications

*L'information est bien communiquée à tous les comités de gouvernance.*

L'information et la communication sont des éléments de contrôle interne qui permettent de veiller à ce que l'information pertinente soit recensée, saisie, puis communiquée dans un format et selon un calendrier permettant à tous de s'acquitter de leurs responsabilités. En outre, tous doivent comprendre comment les activités individuelles sont liées au travail des autres et qu'un moyen de communiquer l'information aux échelons supérieurs et inférieurs doit être en place au sein d'une organisation.

**Analyse**

Des voies de communication officielles existent au sein de PCH afin que l'information relative à la prise de décisions provenant des échelons inférieurs soit communiquée à la haute direction. Elles consistent en des réunions pour les directions générales qui ont lieu toutes les deux semaines et des réunions régulières pour les comités de niveaux un et deux. Chaque comité détermine clairement le type de document ou de rapport requis et comment ils doivent être examinés (c'est-à-dire, l'information, les recommandations ou

les approbations) au moyen d'ordres du jour et de cadres de responsabilisation figurant dans les mandats.

**Évaluation du risque**

Sans un processus par lequel l'information et les décisions de gestion peuvent être communiquées officiellement aux employés de niveau opérationnel, certaines personnes pourraient ne pas être en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités, surtout si la structure ou le processus ne permet pas la communication des renseignements budgétaires pertinents aux titulaires de budget. Il y a aussi un risque que l'engagement des employés envers le Ministère et envers la culture organisationnelle soit moindre s'ils ne reçoivent pas l'information d'intérêt apportant des éclaircissements sur les décisions définitives prises à la lumière d'une vision plus globale de PCH.

# Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans la vérification ont été élaborées en accord avec les définitions qui suivent.

| **Catégorisation numérique** | **Conclusion relative aux critères de vérification** | **Définition des conclusions** |
|---|---|---|
| 1 | Bien maîtrisé | • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée;<br>• Efficace. |
| 2 | Maîtrisé | • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;<br>• Efficace. |
| 3 | Problèmes modérés | Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (ils doivent satisfaire à au moins un des deux critères suivants)<br>• faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;<br>• faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l'exposition au risque est limitée, car les répercussions du risque ne sont pas élevés. |
| 4 | Améliorations importantes requises | Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire au moins l'un des trois critères suivants)<br>• des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;<br>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; ou<br>• il y a des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.<br>Nota : Chaque critère de vérification qui est classée « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives. |

| **Objectif de vérification 1 : PCH dispose d'une structure de gouvernance qui assure une approche collective en vue de maintenir d'un contrôle interne efficace en matière de rapports financiers et l'atteinte des objectifs en matière de rapports financiers.** | | |
|---|---|---|
| **Critère de vérification** | **Conclusions** | **Exemples d'observations** |
| Une structure de gouvernance claire et efficace qui appuie le contrôle interne efficace des rapports financiers a été mise en place à PCH. | 1 | • La structure de gouvernance a été simplifiée en réduisant le nombre de niveaux de comité de trois à deux, afin de mettre l'accent de façon plus explicite sur l'efficience et l'efficacité de la prise de décisions, et en réduisant le chevauchement des efforts des comités de surveillance.<br>• La nouvelle structure est perçue comme un pas en avant pour PCH. |
| Des organismes de surveillance des rapports financiers et du contrôle interne ont été mis en place et sont efficaces. | 1 | • Des comités de niveaux 1 et 2 ont été mis sur pied pour assurer la surveillance, y compris (mais sans s'y limiter) : Comité des finances, Comité ministériel de vérification et Comité exécutif, entre autres.<br>• Des entrevues donnent à penser que ces comités fonctionnent comme il est prévu et que les rôles et les responsabilités sont plus clairs dans le cadre du nouveau modèle simplifié. |
| Des rôles et les responsabilités en matière de prise de décisions pour toutes les parties concernées par l'établissement de rapports financiers ont été communiqués et sont clairement compris. | 1 | • Les gestionnaires délégués ont reçu la formation obligatoire appropriée. La délégation est constamment renouvelée par Ressources humaines. Une formation volontaire est aussi offerte à ce sujet.<br>• Le mandat décrit les responsabilités du Comité des finances en matière d'appui, d'approbation et d'information. |
| **Objectif de vérification 2 : PCH dispose d'un processus de gestion du risque efficace visant à recenser, analyser et gérer les risques liés à l'atteinte des objectifs en matière de rapports financiers.** | | |
| **Critère de vérification** | **Conclusions** | **Exemples d'observations** |
| PCH dispose d'un cadre officiel de gestion intégrée du risque qui a été communiqué et mis en œuvre. | 2 | • Un cadre provisoire de gestion intégrée du risque a été élaboré et approuvé.<br>• Une méconnaissance du cadre et des concepts sous-jacents.<br>• Un plan de mise en œuvre et de formation pour mieux faire connaître le cadre et les concepts sous-jacents au cours de l'exercice |

| | | |
|---|---|---|
| | | financier suivant a été élaboré. |
| PCH a établi des objectifs liés aux rapports financiers permettant de recenser les risques associés aux rapports financiers fiables. | 2 | • Des cycles d'activités, de planification et de production de rapports ont été mis en place. Il s'agit ici d'un cycle de production de rapports commun qui se produit sur une base annuelle à PCH.<br>• Les employés du Ministère ne comprenaient pas tous de la même façon la tolérance au risque.<br>• Une matrice de tolérance au risque documentée a été mise en place qui définit les niveaux d'alerte de risque, les probabilités d'occurrence et l'échelle d'incidence. |
| PCH a mis en place des processus pour évaluer et atténuer les risques associés à l'atteinte des objectifs liés aux rapports financiers. | 2 | • Un profil de risque organisationnel a été mis place et ce dernier comprend des stratégies d'atténuation.<br>• Il apparaît que les risques opérationnels n'ont pas été suffisamment pris en compte au cours du processus d'élaboration. |
| PCH a mis en place des processus pour surveiller les risques associés à l'atteinte des objectifs liés aux rapports financiers. | 2 | • Le profil de risque organisationnel est mis à jour sur une base annuelle selon une approche essentiellement descendante.<br>• L'emploi des registres des risques, ou des autres mécanismes de gestion du risque et des processus utilisés pour saisir, évaluer et surveiller les risques opérationnels est incohérent dans l'ensemble des secteurs et des directions générales et au niveau des programmes. |

| **Objectif de vérification 3 : PCH dispose de processus efficaces pour recenser, saisir et communiquer l'information ayant trait à l'atteinte des objectifs en matière de rapports financiers et au maintien des contrôles internes.** | | |
|---|---|---|
| **Critère de vérification** | **Conclusions** | **Exemples d'observations** |
| Les rôles et les responsabilités associés aux rapports financiers et au contrôle interne ont été communiqués et sont clairement compris. | 1 | • Les employés à qui on a délégué des pouvoirs financiers connaissent leurs responsabilités en matière de contrôle financier.<br>• Une formation obligatoire et volontaire est offerte aux gestionnaires à qui on a délégué des pouvoirs financiers.<br>• Les plans d'apprentissage des RH offrent une occasion aux employés d'améliorer leur compréhension des contrôles internes. |
| L'information pertinente relative au contrôle est saisie et utilisée à des niveaux appropriés à PCH à l'appui de l'atteinte des objectifs liés aux rapports financiers. | 2 | • Le Ministère adopte volontairement une approche descendante en matière de prise de décisions relatives aux risques organisationnels, ainsi, tous les rapports de risque importants sont communiqués à la haute direction.<br>• La vérification a permis d'observer que des améliorations pourraient être apportées à la diffusion des rapports clés aux directions générales, à la lumière de l'application des leçons apprises pertinentes. |
| Les processus et les pratiques d'échange d'informations garantissent que des informations suffisantes, pertinentes et opportunes relatives aux finances et aux contrôles internes sont communiquées aux niveaux appropriés et aux directions générales à PCH. | 2 | • L'échange d'informations entre les comités des niveaux 1 et 2 est suffisant et efficace. Les exigences en matière de rapports d'un niveau à un autre sont décrites dans le mandat.<br>• Les mandats ne décrivent pas explicitement les rapports officiels ou les exigences en matière d'approbation entre les comités de même niveau.<br>• Des méthodes non officielles ont été mises en place pour assurer une communication entre les comités de même niveau (par exemple, un membre siège à plusieurs comités et des sous-ministres adjoints coprésident les comités). Toutefois, les exigences en matière de rapports officiels entre les comités de même niveau ne sont pas explicitement décrites ou établies dans les mandats. |

# Annexe B – Plan d'action de la direction

**Titre du projet – Phase II de la conformité à la *Politique sur le contrôle interne* : vérification des contrôles au niveau des entités**

| PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | | | |
|---|---|---|---|
| **5.2 Gestion du Risque** | | | |
| **Recommandation** | **Mesures** | **Responsable** | **Date cible** |
| Le sous-ministre adjoint, Politique stratégique, planification et affaires ministérielles (PSPAM), devrait s'assurer que tous les risques recensés au moyen d'outils de gestion du risque (p. ex. les registres des risques) sont suffisamment répertoriés et intégrés dans le profil de risque organisationnel (PRO), le cas échéant. | Accepter<br><br>Au cours du prochain examen du PRO de 2012-2015, nous ferons en sorte (avec la participation des directeurs généraux de la planification des secteurs, des cadres supérieurs désignés comme responsables des risques du PRO et à travers la gouvernance) qu'il y ait un examen plus approfondi de tous les risques identifiés dans le cadre du processus de PIA de 2014-2015, tel que recensé présentement dans le PRO. | Sous-ministre adjoint, Politique stratégique, planification et affaires ministérielles | Le 31 mars 2014 |