



Rapport d'examen d'assurance de la qualité

Incidence du cadre d'établissement de règles de la Division des pratiques comptables sur la normalisation des pratiques sectorielles

**préparé par les
Services de vérification
et de consultation**

avril 2010



Table des matières

Contexte	1
Objectifs, portée et méthode de la mission	1
Conclusion générale.....	2
Réponse de la direction.....	3
Observations et recommandations	4
Établissement des objectifs et contexte opérationnel.....	4
Gestion du risque	4
Processus et activités de contrôle de base.....	6
Information et communications	10
Surveillance, gestion du rendement et présentation de l'information sur le rendement ...	11
Annexe 1 - Critères d'évaluation	12

Contexte

Mandat et responsabilités de la DPC

1. Conformément au plan des SVC de 2008-2009, le présent rapport rend compte de l'évaluation du contrôle de la gestion du cadre d'établissement de règles (incidence sur la normalisation des pratiques sectorielles) de la Division des pratiques comptables (DPC) du BSIF pour la période de 2005 à 2007, de l'application de l'évaluation ainsi que des mesures prises à la lumière des règles comptables de l'option de la juste valeur.
2. La législation qui régit les entités fédérales (EF) exige que l'information financière transmise au BSIF soit préparée conformément aux principes comptables généralement reconnus canadiens (PCGRC), sauf indication contraire du BSIF. Bien qu'il soit habilité par la loi à établir des consignes en matière de comptabilité ou de production de données qui doivent être observées aux fins de l'établissement de rapports réglementaires, le BSIF préfère recevoir de l'information financière réglementaire conforme aux PCGRC; il n'établit donc ce genre de consignes que rarement. Lorsque cela se produit, il sollicite la collaboration de son propre effectif et consulte des intervenants de l'extérieur au nombre desquels figurent des organismes de normalisation comptable, des EF, des cabinets de vérification et des associations sectorielles, au Canada et à l'étranger.
3. Les normes comptables et de vérification sont établies par les organismes professionnels pertinents. Le BSIF, plus précisément la DPC, a pour rôle premier de repérer les principales modifications apportées aux normes et d'évaluer s'il convient de modifier le régime et les processus de réglementation et de surveillance du BSIF. Certaines modifications apportées aux normes comptables sont complexes; elles pourraient avoir des conséquences appréciables au chapitre des rapports financiers et, par conséquent, des activités du BSIF en matière de réglementation, de surveillance et de suivi ainsi que de la collecte et de l'analyse des données. En outre, en raison de la plus grande complexité mondiale, le BSIF est appelé à élaborer des règles et des consignes concurrentielles à l'échelle internationale tout en veillant à ce que son cadre de réglementation et de surveillance demeure judicieux au plan prudentiel.
4. Le présent examen porte sur la participation de la DPC aux activités de normalisation des pratiques sectorielles, pour ce qui est notamment de :
 - surveiller le contexte mondial pour cerner les projets de normes comptables pouvant influencer dans une forte mesure sur les institutions financières et la capacité du BSIF de les réglementer ou de les surveiller;
 - consulter et élaborer et recommander les positions et les communiquer à la direction du BSIF, aux intervenants internes et externes et aux organismes de normalisation;
 - entretenir des relations soutenues et garantir des communications efficaces en jouant un rôle actif pour influencer les organismes de normalisation, les intervenants et les groupes de travail externes sur la réglementation en cas de sujets de préoccupation, et ce dans l'optique des objectifs du BSIF.

Objectifs, portée et méthode de la mission

- Type d'assurance
5. La vérification porte sur le cadre de contrôle de la gestion de la DPC (c.-à-d., politiques, procédures et pratiques). Il s'agit notamment d'évaluer le processus de base et les mécanismes de contrôle de l'établissement des règles et la surveillance de la gestion intégrée au processus de base qui contribuent à garantir que la DPC est gérée de manière adéquate pour lui permettre de réaliser ses objectifs. Pour la surveillance de la gestion, il s'agit notamment d'évaluer l'établissement des objectifs, la gouvernance, la gestion des ressources, la gestion des risques, la surveillance et la gestion du rendement. Dans le cadre de la vérification également, la mesure dans laquelle le cadre de contrôle de la gestion de la DPC a été appliqué fait l'objet d'une évaluation, en ciblant en particulier l'un des projets de la Division.

- Objectifs et portée
6. La présente vérification visait à soumettre le cadre de contrôle de la gestion de la DPC à une évaluation indépendante et à le commenter de façon impartiale:
 - l'élaboration et le suivi en temps utile des règles et consignes comptables du BSIF clairs, pertinents et conformes aux pratiques et normes sectorielles et du marché et à celles en vigueur à l'échelle

- internationale;
- la consultation adéquate auprès des organismes de normalisation et des intervenants;
 - le transfert de connaissances au Secteur de la surveillance.
7. Pour mieux comprendre l'application du cadre, nous avons étudié la préparation par la DPC de la ligne directrice D10, Comptabilisation des instruments financiers désignés en fonction de l'option de la juste valeur, pendant la période de juillet 2005 à 2007.
8. Les activités qui ne s'inscrivent pas dans la portée de la vérification sont le projet du BSIF aux fins de la transition des entités fédérales (EF) au régime des Normes internationales d'information financière (IFRS) de même que l'appui au Secteur de la réglementation et au Secteur de la surveillance.
-

Critères, méthode et approche d'évaluation

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Critères d'évaluation | 9. Les critères d'évaluation (décrits à l'Annexe 1, « Critères d'évaluation ») établissent les paramètres de base aux fins de l'évaluation du cadre de la DPC. Ces derniers reposent sur le cadre reconnu internationalement intitulé Enterprise Risk Management – Integrated Framework commandé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que le BSIF a adapté à ses fins. Les SVC ont cherché à confirmer l'existence d'éléments et de composantes de contrôle et de leur application (c.-à-d., communiqués, compris et intégrés aux processus et pratiques). |
| Normes et faits saillants de l'approche | 10. Suivant la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor, la vérification a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. |
| | 11. Pour parvenir à comprendre l'activité, les SVC ont étudié la description des processus et la documentation d'entrée et de sortie, ils ont interrogé la direction des opérations et du secteur, ils ont comparé la DPC avec les autres divisions qui établissent des règles et le cadre de gestion en vigueur à l'échelle du BSIF (gestion du risque global, planification et cadre de gestion du rendement) et ont fait de la recherche sur les pratiques judicieuses. On a demandé à la DPC de s'auto-évaluer pour ce qui est du processus de préparation de la ligne directrice D-10, Comptabilisation des instruments financiers désignés en fonction de l'option de la juste valeur, à l'aide de la liste de vérification des consignes réglementaires du BSIF. |
-

Conclusion générale

12. Nous avons constaté que le cadre de contrôle de la gestion de l'activité d'établissement de règles de la DPC est satisfaisant. De nombreux aspects du cadre sont instaurés et qu'ils intègrent des éléments et des composantes d'un cadre de gestion fondamentalement sain pour ce qui est de la supervision exercée par la direction et des processus et activités de contrôle. Ainsi que souligné dans le présent rapport, il y a des aspects à l'égard desquels certaines améliorations sont recommandées afin d'améliorer et d'officialiser les politiques et pratiques courantes et de clarifier les obligations redditionnelles, renforçant ainsi le cadre de contrôle de la gestion.

Les SVC remercient tous les participants de leur collaboration et de leur apport à la présente mission.

Directeur principal,
Services de vérification et de consultation

Date

Réponse de la direction

Aperçu

13. La Division des pratiques comptables (DPC) du Secteur de la réglementation a pris connaissance du présent rapport, des constatations qui s’y trouvent aussi bien que des observations et des recommandations des SVC. Elle accepte les principaux thèmes du rapport et est généralement d’accord avec ces recommandations. Les recommandations formulées aideront dans l’ensemble la DPC à accroître l’efficacité et l’efficience de son cadre d’établissement de règles sur le plan de la normalisation des pratiques sectorielles, à l’appui du mandat du Secteur de la réglementation et les objectifs du BSIF.

Gestion du risque

14. La DPC précisera, dans son manuel des opérations, le processus d’auto-évaluation des risques et du contrôle, les consignes et les outils servant à garantir l’interprétation et l’application uniformes des principales mesures de la gestion du risque, la nécessité de valider et d’approuver officiellement les attentes et les obligations redditionnelles aux fins des décisions en matière de gestion des risques et le mécanisme servant à suivre l’état d’avancement des lacunes de contrôle et des mesures d’atténuation des risques et à en rendre compte.

Gestion opérationnelle et gestion des ressources

15. La DPC mettra à jour son manuel des opérations afin d’améliorer le processus opérationnel permanent et la surveillance de la gestion relativement à la surveillance et l’analyse, à la gestion des relations, à la gestion des questions importantes de normalisation comptable, à la gestion des opérations et des ressources et au transfert des connaissances.

Information et communications

16. La DPC étudiera les solutions de rechange afin de mieux entreposer l’information pour repérer plus facilement les analyses et les décisions et y accéder plus aisément.

Surveillance, gestion du rendement et présentation de l’information sur le rendement

17. La DPC continuera d’inclure des indicateurs de rendement à ses objectifs et aux documents sur l’engagement à l’égard des objectifs. De plus, la DPC continuera d’utiliser le processus de documentation pour démontrer que les processus sont suivis à la lettre.

Nous sommes reconnaissants aux SVC d’avoir formulé des recommandations qui amélioreront l’activité de la DPC.

Observations et recommandations

Aperçu

18. Les observations et les recommandations formulées par les SVC s'appuient sur les éléments du cadre de contrôle de la gestion énoncés à l'Annexe 1 et elles sont abordées dans l'ordre que voici :
- l'établissement des objectifs et le contexte opérationnel;
 - la gestion des risques;
 - le processus et les activités de contrôle, y compris la gestion des ressources;
 - l'information et les communications;
 - la surveillance, la gestion du rendement et la présentation de l'information sur le rendement.
19. Les observations et les recommandations sont formulées dans l'optique de modifier et d'améliorer les processus permanents pendant et après la période visée par l'examen. Par conséquent, il se peut qu'on ait déjà donné suite à certaines d'entre elles.
-

Établissement des objectifs et contexte opérationnel

20. Nous avons constaté que les objectifs de la DPC sont officiellement et clairement communiqués dans certains documents de haut niveau et qu'ils cadrent avec le mandat et les objectifs organisationnels du BSIF. De plus, les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles de la DPC en ce qui concerne sa participation à la normalisation sont bien définies et communiquées de manière officielle. Ils sont intégrés aux processus quotidiens et aux documents sur le rendement individuel, favorisant ainsi l'uniformisation au chapitre de l'atteinte des objectifs individuels et du BSIF.
-

Gestion du risque

21. Voici les quatre étapes importantes du processus de gestion des risques et les évaluations auxquelles il faut procéder.
- Recenser les risques et les classer en ordre de priorité.
 - Évaluer l'efficacité de la conception et de l'application des mécanismes de contrôle pour atténuer les risques cernés qui pèsent sur les objectifs.
 - Évaluer le risque résiduel, notamment déterminer s'il s'inscrit dans le niveau de tolérance établi par la direction.
 - Mettre au point des mesures pour tenir compte des lacunes de contrôle et des risques, y compris le suivi.
22. La mission avait pour portée d'évaluer le processus de gestion des risques de la DPC afin de déterminer la mesure dans laquelle la politique et le cadre de GRG du BSIF (cadre de GRG) a été appliqué tel que prévu. Nous constatons que le cadre de GRG, instauré en 2005, ne cesse d'être amélioré. Parmi les améliorations actuellement envisagées par la fonction de la GRG du BSIF, mentionnons la clarification des attentes pour ce qui est de cerner et d'auto-évaluer les mécanismes de contrôle en place.
23. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le processus de gestion des risques de la DPC est raisonnablement judicieux et complet compte tenu de la nature et de la complexité de ses activités. Cependant, la DPC doit mieux appliquer certains paramètres clés de l'évaluation des risques et améliorer la documentation ainsi que décrit ci-après.
-

Transparence et obligations redditionnelles

24. Des responsabilités et obligations redditionnelles officielles sont énoncées relativement à la gestion des risques. Les évaluations des risques de la DPC font périodiquement l'objet d'une discussion informelle, sauf des risques évalués importants pour le BSIF, lesquels sont gérés de manière plus officielle. Il existe des preuves des approbations des évaluations des risques (c'est-à-dire courriels), mais elles sont difficiles d'accès. Nous n'avons donc pas vu de

preuves du processus de contrôle servant à valider et approuver les évaluations permanentes des risques. Cette approbation fournirait l'assurance que les lacunes de contrôle ont été cernées et que les plans d'action connexes comblent ces lacunes. En outre, l'approbation indiquerait clairement que les niveaux du risque résiduel se situent dans la gamme que la direction acceptera.

25. Nous avons constaté que la DPC apporte actuellement des améliorations à ses processus. Les modèles d'évaluation du risque du BSIF ont été revus en février 2008 pour inclure la signature de la direction comme preuve d'examen et d'approbation. Dans le manuel de la DPC et dans la politique de GRG du BSIF, selon le cas, il faut officialiser encore davantage le fait que l'examen par la direction (au niveau de la Division et des cadres) est requis pour prouver hors de tout doute que les résultats de l'évaluation des risques sont acceptés (risques, mécanismes de contrôle, risques résiduels et stratégies d'atténuation).

Application des mesures d'évaluation des risques

26. Outre des obligations redditionnelles précises à l'égard de la gestion des risques, la mesure dans laquelle les paramètres d'évaluation des risques sont bien compris et sont appliqués de manière uniforme et adéquate est un bon indice d'une évaluation judicieuse des risques. Les principaux paramètres d'évaluation des risques sont la tolérance au risque du BSIF, le risque inhérent, les contrôles clés en place (c.-à-d., l'exhaustivité des contrôles) et la tolérance au risque (c.-à-d., le risque résiduel) à l'échelle du secteur et de la division.
27. Même si la DPC a dans l'ensemble adopté le cadre de GRG, nous avons constaté que la manière dont elle applique le processus d'évaluation des risques et approuve les principales mesures de la GRG n'est pas entièrement documentée et n'est pas appliquée uniformément dans les documents sur l'évaluation des risques (p. ex., registre des risques). En particulier, en ce qui concerne l'application des mesures de la GRG, dans son évaluation de la pertinence des principaux contrôles existants, la DPC a décrit des étapes qui pourraient être assimilées à des activités ponctuelles.
28. Par exemple, pour atténuer le *risque du processus de gestion des relations*, les principaux contrôles cernés se limitaient à la « participation » et aux « discussions » de la DPC avec divers organismes de normalisation. Parmi les autres contrôles clés existants recensés à l'égard du *risque externe financier* (où le BSIF n'était pas en mesure de tenir compte de normes comptables « imprudentes » au moyen du processus de normalisation), citons la capacité du BSIF d'intervenir en ayant recours au régime du capital réglementaire ou les pouvoirs de « dérogation » aux termes des PCGR.
29. Les activités de contrôle clé dont il est question ci-haut ne décrivent pas clairement les processus de contrôle permanents. Un processus de contrôle efficace n'est pas une activité qui s'effectue à un certain moment, mais bien un processus qui est instauré et qui est toujours exécuté à l'égard du risque cerné (p. ex., un processus de surveillance intégré qui permet de déterminer et d'évaluer de manière proactive les éventuels problèmes de comptabilité). Les processus de contrôle devraient donc être des indicateurs raisonnables de l'environnement de contrôle et devraient être clairement démontrés (c.-à-d., vérifiables).
30. Nous avons noté que le cadre de GRG comporte des consignes d'auto-évaluation des contrôles. Toutefois, la mesure dans laquelle ces consignes sont utilisées pour définir et approuver la qualité des évaluations des risques n'était pas expliquée de manière claire. Ainsi, pour renforcer le processus de gestion des risques et augmenter la qualité des évaluations des risques, il faut donner des consignes plus précises (c.-à-d., dans le manuel des opérations de la DPC ou dans le cadre de GRG du BSIF) sur l'application des mesures du cadre de GRG comme les principales activités de contrôle.

responsable de la GRG ou clarifier dans son manuel des opérations ce qui suit.

- a. Les attentes et les obligations redditionnelles à l'égard des décisions sur la gestion des risques, y compris en exigeant une validation et une approbation officielles à tous les niveaux.
 - b. Le processus, les consignes et les outils d'auto-évaluation des risques et des contrôles pour permettre l'interprétation et l'application uniformes des principales mesures de gestion des risques (risque inhérent, contrôles existants (c.-à-d., exhaustivité des contrôles), tolérance au risque).
 - c. Un mécanisme de suivi de l'état des lacunes des contrôles et des mesures d'atténuation des risques cernés dans le cadre du processus d'évaluation des risques.
-

Processus et activités de contrôle de base

32. En 2006, des employés ont rédigé et examiné le manuel des opérations de la DPC. On nous a dit que le manuel tient compte des processus de gestion opérationnelle de la DPC pendant la période visée par l'examen, mais qu'il devrait être mis à jour pour y intégrer officiellement les modifications apportées aux processus de l'entreprise. Bien des aspects des activités de la DPC, notamment le flux de ses travaux relatifs à la prise de décisions, sont décrits dans le manuel. Il faut cependant mieux articuler et officialiser les principales étapes des processus, notamment les contrôles sous-jacents et les documents de l'organisation (c.-à-d. intrants et extrants clés) pour permettre au groupe de s'acquitter de ses responsabilités et obligations redditionnelles de manière transparente, cohérente et systématique. Nos principales observations et recommandations sont formulées ci-après.
-

Processus permanent de surveillance et de contrôle de l'analyse

Principales responsabilités permanentes

33. Les responsabilités et les efforts clés de la DPC portent sur la surveillance permanente du contexte de normalisation afin de repérer des questions éventuellement importantes. En particulier, la DPC a pour rôle :
 - de repérer et d'analyser les questions relatives aux normes comptables et de vérification qui risquent d'être importantes;
 - d'entretenir des relations avec les intervenants et les organismes de normalisation;
 - d'aviser périodiquement la direction et les autres secteurs (c.-à-d., Division des fonds propres, Secteur de la surveillance et Division de l'actuariat) du BSIF des éventuelles répercussions des questions importantes, des résultats des discussions avec les organismes de normalisation et de réglementation, et les associations sectorielles, et de recommander des plans d'action et des positions.
-

Détermination initiale de la question, analyse de l'incidence, priorisation et suivi du règlement

34. La DPC applique divers processus de surveillance, de recherche et d'analyse dans le cadre de ses activités quotidiennes. Nous avons constaté que les processus appliqués par la DPC ne sont pas pleinement documentés dans son manuel des opérations. Elle y décrit les facteurs lui permettant de décider si une question de comptabilité est importante, mais il faut décrire plus en détail les principaux processus et étapes de contrôle que la DPC applique pour surveiller les modifications éventuellement importantes apportées aux normes comptables et pour recenser, évaluer, prioriser, suivre et régler les éventuels problèmes. Une description complète des processus de la DPC permettra de mieux comprendre les attentes et les obligations redditionnelles. Elle permettra au groupe de mieux garantir l'exécution cohérente des processus. Elle permettra aussi de garantir la transparence du processus décisionnel et donc au BSIF de faire la preuve d'un processus officiel, en particulier quand la DPC a déterminé

qu'une modification éventuellement importante apportée aux normes comptables n'exige aucun changement au plan de la surveillance ou de la réglementation. La DPC doit décrire, dans son manuel, le processus officiel d'évaluation de chacun des enjeux et le processus utilisé pour consolider et gérer l'univers des enjeux.

*Surveillance -
Processus de
gestion des
relations –
intervenants et
organismes de
normalisation*

35. La nécessité d'entretenir des relations et de maintenir la communication avec les organismes de normalisation et les intervenants est une responsabilité clé de la DPC et un facteur de réussite importante dans l'atteinte de ses objectifs. Nous avons noté à la DPC et dans d'autres secteurs du BSIF des activités informelles de gestion des relations externes. Compte tenu du nombre de tribunes mondiales auxquelles participe le BSIF, il faut un processus plus officiel. Ce processus de contrôle doit être conçu de manière à tenir compte des risques éventuels que la position du BSIF ne soit pas coordonnée ou communiquée comme il se doit et du risque de ne pas saisir les occasions d'optimiser le partage des connaissances et l'intégration des stratégies pour faire progresser la position du BSIF.
 36. Même si, après la période de notre examen, certaines améliorations aux processus ont été déterminées afin de favoriser des messages et une interprétation uniformes, des protocoles, des processus et des contrôles plus officiels et des documents normalisés (p. ex., exposé de position) pourraient être élaborés, communiqués à grande échelle (p. ex., dans le recueil des politiques et des pratiques du BSIF) et intégrés aux activités, selon le cas. Même si le manuel de la DPC devrait être mis à jour pour communiquer les attentes des employés de la DPC, cette observation a des conséquences plus larges et exigera la participation d'autres groupes du BSIF.
-

Aperçu

Gestion des questions comptables importantes

37. La gestion des questions comptables importantes, du moment où elles sont cernées pour la première fois à celui où elles sont définitivement réglées, est un processus décisionnel dynamique, itératif et qui s'appuie sur la collaboration. Quand une éventuelle question comptable a été jugée importante, le rôle de la DPC consiste surtout à exercer une surveillance plus ciblée pour en suivre l'évolution dans l'optique de la normalisation, à faire de la recherche et à consulter pour en évaluer le risque et l'incidence sous l'angle du BSIF, à proposer à la direction des plans d'action bien documentés et appuyés pour régler la question, à influencer les organismes de normalisation et à prendre les mesures nécessaires suivant l'approche convenue par le BSIF, au besoin.
38. Dans son manuel des opérations, la DPC énonce le flux des travaux décisionnels et les facteurs qui déclenchent la nécessité d'évaluer l'importance et l'incidence des questions comptables précises au fur et à mesure qu'elle se présentent, de définir les mesures à prendre et de rallier les autres intervenants du BSIF (p. ex., Division des fonds propres et secteurs de la Surveillance et des Services intégrés). Même si cette façon de procéder offre un bon outil analytique pour permettre un jugement transparent et le transfert des connaissances au cas par cas, le processus sous-jacent doit être clairement documenté dans le manuel. Spécifiquement, le processus décisionnel a besoin d'être davantage expliqué pour appuyer :
 - les principales étapes, les principaux processus et les documents de l'organisation à l'appui permettant de suivre la question importante, du moment où elle est cernée pour la première fois à celui où elle est réglée (c.-à-d., analyse de l'incidence et recommandation, planification, volets de travail relativement à la mesure retenue, surveillance, rapports d'étape et décision de clore le dossier);
 - les contrôles de la gestion (attribution des responsabilités et des obligations redditionnelles, examens de la qualité et surveillance de la gestion (approbation des décisions et positions clés, transmission aux échelons supérieurs, etc.).

39. Les principales étapes du processus à l'égard desquelles il faut plus de documentation pour gérer les questions comptables importantes sont l'étude d'impact, la planification, l'intervention et la consultation auprès des organismes de normalisation, l'assurance de la qualité et la surveillance de la gestion. Il en est question ci-après.
- Préparer des résumés de l'étude d'impact*
40. La DPC fait une première étude d'impact des questions éventuellement importantes pour déterminer si le BSIF doit en tenir compte. Si elles doivent être prises en compte, la DPC offre le soutien nécessaire et justifie le plan d'action recommandé et soumis à la direction aux fins d'examen et d'orientation. Il faudrait, dans le manuel des opérations, documenter officiellement ce processus et les contrôles sous-jacents et les aligner avec les besoins opérationnels du Système de gestion des documents électroniques (SGDE) afin de garantir que les documents sur le processus décisionnel sont tout à fait transparents, uniformisés et faciles d'accès.
- Planification*
41. Nous avons constaté que des considérations relatives à la planification pour tenir compte de certaines questions comptables figuraient dans divers documents d'information de la direction. Le flux des travaux décisionnels ne fait pas état du processus de planification à l'égard d'une question importante. En pratique, un plan officiel est élaboré pour les projets prioritaires du BSIF et ceux jugés importants (p. ex., contrats d'assurance - Phase II) conformément aux considérations relatives à l'importance relative et aux ressources. Même s'il se peut qu'il ne soit pas nécessaire de préparer des plans de projet pour toutes les éventuelles questions comptables, cette décision, y compris les critères servant à la prendre, devraient être articulés pour expliquer les situations où il est obligatoire de dresser un plan officiel et documentés dans le manuel. Si des plans individuels sont préparés, ils doivent explicitement être en lien avec les plans opérationnels et des ressources humaines de la DPC utilisés comme composante de la planification intersectorielle et à l'échelle du BSIF et les appuyer.
- Intervention auprès des organismes de normalisation et consultations*
42. L'intervention auprès des organismes de normalisation et les consultations avec les intervenants internes et externes sont des étapes importantes de la phase de l'évaluation et des mesures. La consultation des institutions financières et des spécialistes en la matière du BSIF sont également des activités prescrites par le Cadre de responsabilisation du BSIF. Nous avons noté que les commentaires issus des consultations et le suivi donné aux préoccupations soulevées figurent dans plusieurs documents différents (p. ex., analyse initiale) et qu'il est donc difficile de suivre et de relier les mesures et les décisions. Étant donné que la consultation peut faire appel à de multiples itérations de la part de plusieurs contributeurs à diverses étapes de la durée de la question, il importe que les commentaires importants et le règlement soient résumés et suivis à l'aide d'un processus cohérent et bien compris qui attribue clairement la responsabilité du règlement. L'instauration d'un tel mécanisme de suivi comporte des enjeux dont le fait que le SGDE ne permet pas d'extraire facilement les documents servant à prendre la décision et la mise en concordance / le repérage des connaissances qui appuient les décisions au fil du temps (p. ex., études d'impact, consultations, plans de projet, mesures).
- Assurance de la qualité et surveillance de la gestion aux fins du règlement et de la fermeture du dossier*
43. Un processus et des contrôles adéquats pour gérer les questions confirment à la direction et lui démontrent clairement que la stratégie, la position et les mesures recommandées ont été avaluées au terme d'un processus officiel transparent et systématique tenant compte de l'importance de la question tout au long de son cycle de vie, du moment où elle a été cernée pour la première fois à celui où elle est réglée. Actuellement, le flux des travaux aux fins de la prise de décisions laisse entendre que les décisions / positions / mesures clés recommandées sont soumis à des contrôles d'assurance de la qualité et d'approbation officielle qui sont intégrés aux documents d'information et aux courriels de la direction à mesure que la question comptable passe d'une étape à l'autre au sein de l'organisation jusqu'à son règlement final. Même si la preuve de l'approbation / de directives de la direction à l'égard de la position / mesure recommandée soit parfois attestée dans diverses pièces de correspondance (documents d'information, courriels), cette pratique informelle n'est pas appliquée de manière uniforme

ou elle est difficile à retracer à l'aide des pistes de documents. Il nous a donc été difficile de trouver une preuve claire de l'application du processus d'assurance de la qualité. Il faut explicitement intégrer au processus les processus de contrôle clés et les documents officiels à l'appui des principales décisions et prévoir un mécanisme / des outils officiels pour prouver l'approbation et l'assurance de la qualité (c.-à-d., une liste de vérification de l'approbation et du contrôle de la qualité). Ces attentes devraient figurer dans le manuel de la DPC.

*Gestion
opérationnelle et
gestion des
ressources*

44. Compte tenu de l'incertitude et de la complexité inhérentes à l'évaluation et au suivi des éventuelles questions comptables, il faut que la gestion opérationnelle permanente soit souple. Le processus de planification annuelle ainsi que les mises à jour continues et le processus d'affectation des ressources sont gérés au moyen d'un agencement d'une supervision de la gestion informelle et de pratiques. Par exemple, la DPC a dressé une liste de l'état d'avancement des produits / principaux produits livrables qui permet de suivre les questions clés, les projets en cours et les demandes de renseignements auxquelles répondent le groupe et les ressources. La liste des projets est mise à jour périodiquement et la DPC, la haute direction et d'autres intervenants en discutent aussi périodiquement, au besoin. Compte tenu de leur complexité et de leur impact, les projets prioritaires visant l'ensemble du BSIF sont planifiés et surveillés de manière plus officielle.
45. Bien que ces pratiques permettent de planifier, d'orienter et de contrôler avec souplesse les activités quotidiennes, nous avons constaté que pour la période visée par l'examen, le processus de planification des travaux des projets moins importants, de moindre envergure et non prioritaires appliqué par la DPC était dans une large mesure informel, d'où une planification annuelle générale moins officielle. Il a donc été difficile de comprendre la méthode appliquée pour gérer le processus de planification global et les décisions en matière d'affectation des ressources. Il importe donc d'articuler et de documenter le processus. Le processus de planification pluriannuelle devrait en particulier :
- tenir compte des risques et des plans d'action issus du processus de GRG du BSIF;
 - recenser et classer en ordre de priorité et en fonction des risques tous les projets opérationnels à risque élevé (c.-à-d., de moindre envergure) et les responsabilités clés (c.-à-d., suivi, soutien à la surveillance, etc.);
 - prendre en compte les besoins en matière de ressources opérationnelles, notamment l'incidence sur les autres secteurs du BSIF;
 - intégrer les processus relatifs aux activités organisationnelles, aux ressources humaines et au budget;
 - prévoir un mécanisme pour le soumettre à des critiques constructives, le valider et l'approuver de façon officielle;
 - prévoir un mécanisme pour témoigner des modifications subséquentes au chapitre des risques et des priorités.
46. Dernièrement, un cadre distinct et formel de gouvernance de la gestion des projets a été appliqué pour gérer les projets complexes et hautement prioritaires (p. ex., IFRS). Dans la foulée de cette initiative, des pratiques de gestion et des outils de gestion de la charge de travail connexe ont été élaborés pour les projets prioritaires, p.ex., définir les objectifs, la portée, les produits livrables, les ressources, les volets de travail, les obligations redditionnelles, les échéanciers et le suivi du rendement des projets. La DPC pourrait miser sur sa récente expérience de gestion des projets en adaptant les processus de contrôle de la gestion des projets et en les intégrant à sa gestion opérationnelle soutenue des questions comptables (c.-à-d., évaluations initiales et règlement des questions importantes), là où c'est jugé pertinent de le faire dans une optique de rentabilité. Cela pourrait favoriser la mise en place d'un processus officiel plus systématique, transparent et intégré aux fins de la gestion permanente des opérations et des ressources, y compris faire participer proactivement les autres intervenants (Division de l'actuariat et Division des fonds propres), au besoin.

Transfert des connaissances

47. Le transfert des connaissances est un processus qui vise l'ensemble du BSIF. Il incombe à chaque secteur opérationnel de collaborer avec la Division de la formation et du perfectionnement professionnel pour cerner et définir les besoins en formation et offrir les cours nécessaires. La DPC a recours à un processus informel pour définir les besoins en formation et les communiquer et offrir la formation nécessaire au besoin pour les travaux de moindre envergure. En ce qui a trait aux projets hautement prioritaires du BSIF (c.-à-d., juste valeur et IFRS), la DPC a recensé les besoins en formation, les a communiqués aux secteurs du BSIF touchés et continue de leur offrir les cours.
48. Bien que la DPC soit chargée de transférer les connaissances portant sur les modifications importantes apportées aux pratiques comptables, la haute direction a reconnu que la DPC n'est pas et ne devrait pas être un centre de formation. Dans le manuel des opérations, il y a une section qui porte sur le processus servant à déterminer le transfert des connaissances, mais cet aspect pourrait être plus officialisé afin de définir clairement les responsabilités et les obligations redditionnelles aux diverses étapes du processus de formation aux fins de la gestion coordonnée efficace des connaissances.

Recommandation

- 49. Pour améliorer ses activités permanentes de supervision de la gestion et son processus opérationnel, la DPC devrait rehausser encore davantage ses politiques, processus et pratiques ou mettre à jour son manuel, lorsque la situation s'y prête, en ce qui a trait aux aspects suivants.**
- a. **Surveillance et analyse : énoncer les étapes du processus de contrôle pour surveiller, cerner, prioriser, évaluer, suivre et régler les questions éventuellement importantes au cas par cas de même que sur une base consolidée.**
 - b. **Gestion des relations : améliorer la communication et la coordination au sein du BSIF pour garantir que les autres intervenants du BSIF sont au courant de l'information et des positions du BSIF qui sont transmises aux organismes de normalisation et aux tribunes sectorielles en ce qui a trait aux questions éventuellement importantes, rehaussant du coup la cohérence des communications.**
 - c. **Gestion des questions importantes relatives aux normes comptables : renforcer les processus de manière à tenir pleinement compte de toutes les étapes de la prise de décisions pendant le cycle de vie de la question importante et à les documenter.**
 - d. **Gestion des opérations et des ressources : tenir compte de la préparation et de la mise en place de plans pluriannuels pertinents.**
 - e. **Transfert des connaissances : clarifier les responsabilités.**

Information et communications

50. Dans le cadre de cette mission, les SVC se sont penchés sur le processus dont se sert la DPC pour informer les employés et la direction des résultats des analyses préparées afin de garantir le recueil de commentaires pertinents et des obligations redditionnelles et des décisions cohérentes et transparentes. Nous avons aussi étudié le processus de gestion de l'information de la DPC et les contrôles nécessaires pour bâtir et préserver une mémoire organisationnelle à l'appui de la prise de décisions. Nous avons mis l'accent sur l'existence des documents portant sur la prise de décisions et les analyses à l'appui et la facilité de les repérer.
51. La gestion du processus décisionnel en matière de normalisation de la DPC repose sur le système de gestion des documents électroniques (SGDE) qui s'étend à l'ensemble du BSIF. Une structure alliant le SGDE et les besoins opérationnels connexes a été établie et sert à appuyer le processus décisionnel, la gestion des documents officiels et l'échange des connaissances à l'échelle du BSIF.

52. En raison de l'architecture et de la fonctionnalité du secteur d'activité du SGDE appliqué pour gérer l'information en matière de normalisation, il est difficile de trouver la preuve d'un processus de surveillance permanent, de suivre le processus décisionnel, de repérer facilement les documents servant à prendre les décisions et faisant autorité et de faciliter la collaboration et la mise en concordance entre les secteurs des connaissances servant à gérer les questions. Même si la DPC est au courant de ces difficultés, il a été reconnu qu'il faudrait peut-être apporter des améliorations au SGDE à l'échelle du BSIF.
-

Recommandation 53. Pour améliorer les processus de gestion de l'information, la DPC devrait étudier des solutions de rechange permettant de mieux entreposer ses renseignements et d'y accéder afin de pouvoir repérer plus facilement les décisions et les analyses concernant les questions. Si la situation s'y prête, la DPC devrait mobiliser d'autres intervenants internes et articuler un plan officiel pour donner suite à cette recommandation.

Surveillance, gestion du rendement et présentation de l'information sur le rendement

54. Dans le contexte des responsabilités et des obligations redditionnelles en matière de gestion opérationnelle, il convient d'améliorer les indicateurs et mesures de rendement officiels et les rapports de gestion pour prouver que les objectifs de la DPC sont atteints et ses processus, respectés. En ce qui concerne les projets importants et prioritaires, des indicateurs de rendement leur sont affectés et un compte rendu en est fait dans les rapports annuels et sur le rendement du BSIF, mais il serait possible d'instaurer un système de gestion du rendement plus officiel pour les autres travaux.
-

Recommandation 55. Pour mieux gérer la surveillance et le rendement, nous recommandons à la DPC :

- a. **de définir des indicateurs de rendement et de mettre au point une méthode pour recueillir et évaluer les données sur le rendement;**
- b. **de voir à intégrer à ses contrôles et ses rapports de gestion un mécanisme permettant de déterminer si ses processus sont appliqués de manière adéquate.**

Annexe 1 - Critères d'évaluation

Éléments	Composantes
1. Établissement d'objectifs	1.1. Les objectifs de la fonction : <ul style="list-style-type: none"> ▫ sont définis; ▫ correspondent aux objectifs organisationnels du BSIF; ▫ sont largement compris. 1.2. Des indicateurs et mesures de rendement ont été instaurés et servent à déterminer si les objectifs de l'activité sont atteints.
2. Environnement opérationnel	2.1. Les responsabilités, les pouvoirs et la structure de présentation de l'information sont définis. 2.2. Les compétences du personnel sont définies, y compris la formation officielle et non officielle nécessaire à l'atteinte et au maintien des niveaux de connaissance.
3. Gestion du risque	3.1. Des niveaux de tolérance au risque ont été établis au moyen du processus de GRG. 3.2. Les risques inhérents ou les événements susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs : <ul style="list-style-type: none"> ▫ sont cernés; ▫ ont été évalués conformément à la politique de GRG du BSIF et au Cadre de tolérance au risque; ▫ des stratégies d'atténuation sont élaborées là où les contrôles présentent des lacunes. 3.3. La haute direction a fait connaître son point de vue sur les risques inhérents et les stratégies d'atténuation des risques à la DPC.
4. Processus et activités de contrôle	4.1. Les politiques, processus et pratiques de la DPC sont définis et communiqués et comportent des décisions et des contrôles clés qui cadrent avec les risques cernés et les stratégies d'atténuation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ▫ des lignes directrices et des politiques régissant la prise de décision, applicables au besoin; ▫ un niveau d'analyse approprié, l'exercice de jugement et de la documentation; ▫ des normes professionnelles et en matière de service et de transparence en ce qui touche les consultations auprès des intervenants internes et externes (c.-à-d., associations sectorielles, organismes de normalisation, autres organismes de réglementation, etc.); ▫ des pouvoirs et des exigences relatifs au passage à l'échelon supérieur et à l'approbation; ▫ des obligations en matière de présentation de l'information à l'interner et à l'extérieur de la DPC. 4.2. Des processus d'assurance de la qualité ont été intégrés au cadre de la DPC afin de faciliter: <ul style="list-style-type: none"> ▫ la surveillance du respect du cadre de la DPC; ▫ la résolution opportune et efficace des cas de non-conformité; ▫ le passage à l'échelon suivant de la hiérarchie des cas de non-conformité, au besoin.
5. Information et communications	5.1. Les systèmes d'information accordent un appui approprié à la DPC grâce à la production de renseignements opportuns et précis qui permettent de contrôler et de surveiller l'activité d'établissement de règles. 5.2. Une mémoire institutionnelle est pourvue et entretenue, grâce à l'enregistrement d'information sommaire sur les décisions prises et leur justification. 5.3. Les politiques, les pratiques et les procédures d'établissement de règles sont communiquées de manière appropriée au personnel. 5.4. Le personnel qui participe aux processus d'établissement de règles comprend le rapport entre son travail et celui des autres. 5.5. Il existe des voies de communication ouvertes et sans détour entre le personnel chargé de l'établissement de règles et la haute direction qui garantissent : <ul style="list-style-type: none"> ▫ l'obtention de commentaires pertinents et la cohérence des décisions; ▫ la communication des attentes.
6. Surveillance, gestion du rendement et présentation de l'information sur le rendement	6.1. Il existe des activités permanentes d'assurance de la qualité pour surveiller et pour gérer le rendement et en rendre compte : <ul style="list-style-type: none"> ▫ le respect des pratiques, des processus et des normes de rendement; ▫ les activités à l'appui des décisions en matière de planification et d'élaboration; ▫ les domaines dans lesquels les processus sont susceptibles d'amélioration; ▫ l'efficacité générale dans l'atteinte des objectifs de la DPC. 6.2. Des pratiques de surveillance de la gestion et de présentation de rapports de gestion au directeur, au directeur principal et au surintendant auxiliaire, Secteur de la réglementation, ont été établies