



Bureau du surintendant des
institutions financières Canada

Office of the Superintendent of
Financial Institutions Canada

Bureau du surintendant des institutions financières

Rapport d'audit interne des Services intégrés – Gouvernance de la gestion financière – Contrôle interne en matière de rapports financiers

Avril 2014



Canada

Table des matières

1. Contexte.....	3
2. À propos de l’audit	6
3. Conclusion.....	8
4. Réponse de la direction	10
5. Résultats de l’audit	11
6. Observations et recommandations.....	14

1. Contexte

Introduction

La Vérification interne exécute des missions d'assurance pour déterminer si les processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance du Bureau du surintendant des institutions financières Canada (BSIF), tels qu'ils ont été conçus et présentés par la direction, sont adéquats et fonctionnent de manière à ce que les risques soient bien déterminés et pris en charge, et pour veiller au respect des exigences énoncées notamment dans des politiques, des plans, des procédures ainsi que des lois et leurs règlements d'application.

La surintendante et le Comité de vérification ont consenti à ce que la gouvernance de la gestion financière soit inscrite dans le plan d'audit interne 2013-2014 du BSIF.

Le présent rapport rend compte des résultats de cet audit et est fondé sur les travaux achevés à la fin de décembre 2013.

Il a été présenté au Comité de vérification le 10 avril 2014 et approuvé par la surintendante le 16 avril 2014. Le surintendant auxiliaire du Secteur des services intégrés et la haute direction de la Division des finances ont pris connaissance du rapport et l'ont commenté.

Justification de l'importance de l'audit

À l'instar des attentes d'organismes du secteur privé et d'autres organismes du secteur public, le Parlement et la population s'attendent que les ministères fédéraux produisent des rapports financiers transparents et fiables. Ces demandes et attentes de garantie explicite au sujet de l'intégrité des rapports financiers n'ont cessé d'augmenter ces dernières années.

La [*Politique sur le contrôle interne*](#) (PCI) du Conseil du Trésor (CT) vise à ce que des systèmes efficaces de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF) soient mis en place dans l'ensemble des ministères fédéraux. Un système efficace de CIRF a pour but de donner une garantie raisonnable que :

- les opérations financières sont dûment autorisées;
 - les registres financiers sont correctement tenus;
 - les rapports sur les états financiers sont fiables et transparents.
-

Suite à la page suivante

1. Contexte, suite

Attentes à l'égard de la politique

La PCI énonce les obligations des administrateurs généraux des ministères fédéraux et des dirigeants principaux des finances (DPF) en matière de gestion des contrôles internes et de leur évaluation. À ce titre, mentionnons :

- PCI 6.1.1. : L'administrateur général est responsable de [...] 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 dans les grandes catégories [...];
- PCI 3.6 : [...] le DPF soutient l'administrateur général en établissant et en tenant à jour des systèmes de contrôle interne pour la gestion financière, y compris les rapports financiers et les comptes du ministère.

PCI 6.1.2 : En ce qui concerne les attentes du CT, mentionnons que l'administrateur général du ministère (la surintendante) et le DPF doivent [...] signer annuellement la *Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers* (la « déclaration »). Ce document fait précéder les états financiers de l'organisme d'un sommaire des résultats de l'évaluation par la direction du système de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF) et reconnaît :

- la responsabilité de la direction d'assurer le maintien d'un système efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers;
- l'exécution d'une étude annuelle du système de CIRF qui est axée sur les risques afin de déterminer l'efficacité continue du système;
- l'établissement d'un plan d'action pour corriger les problèmes importants relevés lors de l'étude annuelle sur l'efficacité du système de CIRF.

Méthode utilisée par le BSIF pour évaluer son système de CIRF

Au cours de l'exercice 2010-2011, sous la gouverne de la Division des finances, épaulée par un expert-conseil de l'extérieur, le BSIF a amorcé un projet de PCI pour se conformer à la PCI du Conseil du Trésor. Cette démarche a débouché sur le *Plan quinquennal axé sur les risques pour l'évaluation, la correction et la surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers* (le « plan ») pour les exercices 2011-2012 à 2015-2016.

Le BSIF se concentre maintenant sur la surveillance continue de son système de CIRF depuis sa mise en œuvre et son évaluation initiale en 2011-2012.

Suite à la page suivante

1. Contexte, suite

Méthode utilisée par le BSIF pour évaluer son système de CIRF (suite)

Le Plan définit les éléments suivants :

- la portée des contrôles et des processus qui, selon le BSIF, font partie de son système de contrôle interne en matière de rapports financiers;
- les rôles et responsabilités touchant le maintien de l'efficacité de la conception des contrôles, de même que la mise à l'essai et l'évaluation de la conception et de l'efficacité opérationnelle des contrôles;
- les principales hypothèses des évaluations continues;
- les « protocoles d'évaluation » quant à la nature, à la portée et au calendrier de l'évaluation, des corrections et des rapports sur le CIRF du BSIF entre 2011-2012 et 2015-2016.

Un responsable est chargé de chacun des processus du CIRF, plus particulièrement de veiller en permanence à l'efficacité de la conception des principaux contrôles dont il a la charge, notamment la correction des exceptions que l'équipe de base du projet de la PCI a relevées lors de l'essai.

L'équipe de base du projet de la CPI

Au nom de la direction, l'équipe de base du projet de la PCI est chargée de mettre à l'essai et d'évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles internes en matière de rapports financiers, y compris de recenser les exceptions constatées lors de l'essai des contrôles.

L'équipe est composée de représentants de la Division des finances, et elle est dirigée par le gestionnaire, Politiques et projets financiers, qui relève de la directrice de la Division des finances et adjointe à la dirigeante principale des finances.

La directrice générale, Finances et planification intégrée, et dirigeante principale des finances (DPF) valide les conclusions et les recommandations de l'équipe, d'après le résultat des essais effectués.

L'équipe compte « au besoin » sur l'aide d'experts-conseils de l'extérieur. Ceux-ci ont été embauchés dès le début du projet de PCI, étant entendu que le personnel même du BSIF testerait les contrôles internes les années suivantes. Pour l'heure, les experts-conseils continuent de participer aux essais annuels à hauteur d'environ 50 % de la charge de travail du BSIF relative au CIRF.

Suite à la page suivante

2. À propos de l'audit

Objectif

L'audit avait pour but de fournir des garanties raisonnables que les informations fournies par la direction au sujet de la tenue à jour, de la surveillance, de l'étude et de l'analyse de son système de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF) reposent sur des preuves suffisantes et pertinentes.

Plus particulièrement, la Vérification interne a étudié :

- le respect de la *Politique sur le contrôle interne* (PCI) du CT;
 - les informations fournies par la direction au sujet de la conception et de l'efficacité opérationnelle des contrôles internes en matière de rapports financiers;
 - l'efficacité de la structure de gouvernance et de la démarche relatives au CIRF du BSIF;
 - les méthodes de gestion du changement pour garantir la viabilité du CIRF.
-

Étendue de l'audit

L'audit portait sur la période allant du 1^{er} avril 2010 au 30 septembre 2013, et il prévoyait l'examen des points suivants :

- a) la tenue à jour, la surveillance et l'évaluation de l'efficacité de la conception et du fonctionnement des contrôles internes en matière de rapports financiers qui ont été testés par l'équipe de base de la PCI du BSIF;
 - b) la gouvernance et la supervision du CIRF.
-

Stratégie

Les critères d'audit énoncés à la [section 5, « Résultats de l'audit »](#), ont été utilisés pour mesurer l'évaluation effectuée par la direction au sujet de la conception et de l'efficacité opérationnelle de son système de contrôle interne en matière de rapports financiers afin de se conformer à la PCI du CT. Ces critères sont fondés sur le cadre intégré de gestion du risque d'entreprise qui est recommandé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), qui est reconnu à l'échelle internationale.

La stratégie d'audit prévoyait :

- l'examen des documents pertinents, notamment la politique et la ligne directrice applicables du CT; les plans internes axés sur les risques (par exemple, le *Plan quinquennal* [du BSIF] *axé sur les risques pour l'évaluation, la correction et la surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers*); et les procès-verbaux des réunions du comité directeur de la PCI;
 - des revues générales, un examen des descriptions des contrôles et des schémas des processus, et des discussions avec les responsables des contrôles, le cas échéant, pour évaluer la structure des contrôles fixée par la direction;
-

Suite à la page suivante

2. À propos de l'audit

Stratégie (suite)

- une répétition de l'essai des contrôles exécuté par l'équipe de base de la PCI pour analyser la surveillance et l'évaluation de l'efficacité de la structure des contrôles;
- une répétition de l'essai des contrôles exécuté par l'équipe de base de la PCI pour analyser la surveillance et l'évaluation de l'efficacité opérationnelle des contrôles;
- des revues générales et la validation des processus de gouvernance, de rapport et de surveillance du CIRF;
- des discussions et des entrevues avec des employés occupant des postes clés.

Suite à la page suivante

3. Conclusion

Constatations

Dans l'ensemble, la Vérification interne est raisonnablement convaincue que les informations fournies par la direction au sujet de la tenue à jour, de la surveillance et de l'évaluation de son système de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF) reposent sur des preuves suffisantes et pertinentes.

De façon générale, la documentation était suffisante pour décrire le processus et les contrôles, et pour appuyer les conclusions formulées par l'équipe de base de la PCI lors de la mise à l'essai et de l'évaluation du CIRF.

À l'automne 2013, le Bureau du vérificateur général (BVG) a diffusé son [rapport](#), qui renfermait les résultats de l'audit de suivi du contrôle interne en matière de rapports financiers. Cet audit portait sur les progrès accomplis par certains ministères fédéraux au chapitre de l'application des exigences de la *Politique sur le contrôle interne* (PCI). Parmi les sept ministères visés, seulement deux avaient mis en œuvre intégralement la PCI. Même si le BSIF n'a pas participé à l'audit initial ni à son suivi, la Vérification interne a conclu que le BSIF appliquait intégralement la PCI et qu'il en était à la deuxième année du suivi continu du contrôle interne.

Le BSIF dispose d'une structure de gouvernance établie et d'un cadre défini de suivi permanent de son système actuel de contrôle interne en matière de rapports financiers afin de se conformer à la PCI du Conseil du Trésor.

Pour que la direction continue de respecter les attentes de la PCI du CT et que le suivi du système de CIRF du BSIF demeure suffisant et pertinent, les recommandations suivantes lui sont adressées :

1. La direction devra élaborer une stratégie pour appuyer son système de CIRF, plus particulièrement en prévision de l'imminente modification des systèmes. Elle devrait évaluer les principaux risques et les contrôles des processus de rapports financiers touchés par la mise en œuvre des systèmes d'information financière avant de s'en remettre à ses propres moyens.
2. La direction devrait revoir sa méthodologie pour que la période d'essai porte sur l'exercice en entier.
3. Le plan du BSIF axé sur les risques devrait être examiné périodiquement et mis à jour pour en garantir la pertinence soutenue sur le plan opérationnel.

Suite à la page suivante

3. Conclusion, suite

Constatations
(suite)

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de tous les participants à l'audit. Il aurait été impossible d'effectuer un examen aussi approfondi et de cibler avec autant de précision les points importants sans le soutien dont nous avons bénéficié tout au long de l'audit.

Dirigeante principale de l'audit, VI

Date

Déclaration de conformité

L'audit a été effectué conformément aux normes professionnelles d'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes (IVI) et du gouvernement du Canada, et il repose sur les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité. Les preuves ont été recueillies et les procédures ont été exécutées en conformité avec les politiques et directives du Conseil du Trésor (CT) et les normes d'audit interne de l'IVI et du CT.

Suite à la page suivante

4. Réponse de la direction

Aperçu

Le présent rapport a été examiné par la directrice de la Division des finances, la dirigeante principale des finances et directrice générale, Finances et planification intégrée, et le surintendant auxiliaire, Secteur des services intégrés, qui en approuvent les observations et les recommandations.

Réponse

La direction comprend et accepte la plupart des observations formulées et les recommandations visant les possibilités de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle. L'équipe des Finances du BSIF a fait des progrès soutenus dans l'évaluation et le suivi du CIRF. La stratégie de gestion du changement du CIRF recommandée par les auditeurs répond à un besoin que la direction avait constaté avant l'audit, elle faisait partie intégrante du plan de mise en œuvre de SAP et elle sera élaborée comme il est précisé aux pages 14 et 15 du présent rapport. Les autres recommandations constituent autant d'occasions d'instaurer des pratiques exemplaires, et les mesures qui seront prises pour leur donner suite sont présentées de la page 20 à la page 25 du présent document. Au cours de la prochaine année, la direction concentrera ses efforts sur les répercussions de la mise en œuvre de SAP sur le CIRF, et elle adaptera ses méthodes, ses documents et ses outils en conséquence.

La direction est reconnaissante des travaux effectués par l'équipe chargée de l'audit interne, qui a pris le temps nécessaire pour examiner et comprendre la démarche de la Division des finances afin d'élaborer et de tenir à jour le système de CIRF.

Suite à la page suivante

5. Résultats de l'audit

Élément de contrôle / Critères d'analyse de l'audit	Observations
1. Gouvernance	
<p>1.1. Le BSIF dispose d'une structure et d'un cadre de gouvernance pour les CIRF, en vertu desquels les rôles et responsabilités sont définis et il existe une structure de communication à la haute direction des exceptions constatées lors des essais et d'autres questions, le cas échéant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le BSIF dispose d'une structure et d'un cadre de gouvernance pour le CIRF, qui comprennent : <ul style="list-style-type: none"> ○ Une charte pour le projet de la <i>Politique sur le contrôle interne</i> – la Charte du projet de la PCI (novembre 2010); ○ Un comité directeur de la <i>Politique de contrôle interne</i> – le CD de la PCI ○ Un cadre décrit dans le <i>Plan quinquennal axé sur les risques pour l'évaluation, la correction et la surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers</i> (le Plan) – (13 juin 2011) pour les exercices 2011-2012 à 2015-2016. • Parmi les ressources utilisées, mentionnons le recours, au besoin, à des experts-conseils de l'extérieur et les connaissances qu'ils transfèrent au personnel du BSIF. • Les rôles et responsabilités sont définis et les tâches sont divisées entre l'application des principaux contrôles et la mise à l'essai du CIRF par la direction. • Il existe un processus de communication à la haute direction des exceptions constatées lors des essais et d'autres questions.
<p>1.2. La direction supervise correctement le CIRF du BSIF; par exemple, il existe un comité directeur (CD) de la PCI qui est doté d'un mandat approprié et qui tient des réunions périodiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le CD de la PCI est présidé par un cadre supérieur du BSIF. • Le CD de la PCI se réunit au moins une fois par trimestre, en moyenne. • Le compte rendu des principales décisions est consigné et approuvé à la réunion suivante du CD de la PCI. • Bien qu'aucun mandat n'ait été officiellement établi, les objectifs, les rôles et les responsabilités du CD de la PCI sont énoncés dans la charte du projet de la PCI. • Chaque trimestre, la DPF et/ou la directrice de la Division des finances font le point sur le CIRF devant le Comité de direction et le Comité de vérification.

Élément de contrôle / Critères d'analyse de l'audit	Observations
2. Processus et activités de contrôle	
<p>2.1. La conception des contrôles permet d'atténuer efficacement les principaux risques, et il existe suffisamment de documents qui décrivent avec précision le processus, les risques que les contrôles sont censés atténuer et le fonctionnement des contrôles (c'est-à-dire, qui fait quoi, et quand – la fréquence – à l'égard des contrôles).</p>	<ul style="list-style-type: none"> La documentation « descriptive du processus » et la « matrice des contrôles internes » suffisent généralement pour décrire le processus, les risques et les contrôles connexes. <p><i>Des améliorations sont possibles; voir la rubrique « Observation 4 ».</i></p>
<p>2.2. L'enchaînement clair et logique des documents à l'appui des conclusions de la direction au sujet de l'<u>efficacité de la conception</u> des contrôles :</p> <p>i. L'évaluation effectuée par la direction sur la base de l'essai de l'efficacité de la conception des contrôles internes en matière de rapports financiers est conforme aux protocoles d'évaluation décrits dans le Plan, en ce qui touche la nature, la portée et l'échéancier des essais, y compris l'essai des contrôles corrigés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, les documents sur les essais sont suffisants pour appuyer les travaux exécutés par l'équipe de base de la PCI, de même que ses conclusions. <p><i>Des améliorations sont possibles; voir la rubrique « Observation 2 », partie 2 ».</i></p>
<p>2.3. La présentation claire et logique des documents à l'appui des conclusions de la direction au sujet de l'<u>efficacité opérationnelle</u> des contrôles :</p> <p>i. L'évaluation effectuée par la direction sur la base de l'efficacité opérationnelle des contrôles internes en matière de rapports financiers est conforme aux protocoles d'évaluation décrits dans le Plan, en ce qui touche la nature, la portée et l'échéancier des essais, y compris l'essai des contrôles corrigés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, les documents sur les essais sont suffisants pour appuyer les travaux exécutés par l'équipe de base de la PCI, de même que ses conclusions. <p><i>Des améliorations sont possibles; voir la rubrique « Observation 2 », parties 1 et 3 ».</i></p>
3. Gestion des risques	
<p>3.1 La direction évalue annuellement les risques liés aux processus opérationnels qui appuient les états financiers, avant de procéder à l'essai et à l'évaluation de l'efficacité opérationnelle et de la conception des contrôles, et elle met à jour le Plan en conséquence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> La direction évalue annuellement les risques avant de procéder à l'essai et à l'évaluation des contrôles.
<p>3.2 La direction applique un processus pour garantir la viabilité des contrôles internes en matière de rapports financiers, par exemple lorsque les processus et les systèmes sont modifiés.</p>	<p><i>Des améliorations sont possibles; voir la rubrique « Observation 1 ».</i></p>
4. Surveillance et rapports de gestion	
<p>4.1 Les résultats des essais et de l'évaluation des contrôles internes en matière de rapports</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de base de la PCI présente sans tarder les résultats de ses travaux au CD de la PCI, y

Élément de contrôle / Critères d'analyse de l'audit	Observations
financiers par l'équipe de base de la PCI, y compris l'essai des contrôles corrigés, sont transmis sans tarder au CD de la PCI.	compris les exceptions constatée lors des essais.
4.2 La Déclaration » constitue une représentation fidèle des résultats des essais effectués par l'équipe de base de la PCI.	<ul style="list-style-type: none"> • La Déclaration constitue une représentation fidèle des résultats des essais effectués par l'équipe de base de la PCI. <p><i>Des améliorations sont possibles; voir la rubrique « Observation 2 », parties 1 et 2 ».</i></p>
4.3 Un processus permet de communiquer sans tarder au Comité directeur de la PCI les exceptions constatées au cours des essais et d'autres questions.	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de base de la PCI présente sans tarder les résultats de ses travaux au CD de la PCI, y compris les exceptions constatées au cours des essais.
4.4 Les plans de correction comprenant les dates d'achèvement sont raisonnables et sont suivis par la direction.	<ul style="list-style-type: none"> • Les lacunes et les plans de correction sont communiqués sans tarder au CD de la PCI. <p><i>Des améliorations sont possibles pour les lacunes opérationnelles; voir la rubrique « Observation 4 ».</i></p>
4.5 Les résultats obtenus par l'équipe de base de la PCI par rapport au <i>Plan quinquennal axé sur les risques pour l'évaluation, la correction et la surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers</i> (le « Plan ») sont contrôlés promptly et communiqués sans tarder au Comité directeur de la PCI.	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de base de la PCI présente sans tarder les résultats de ses travaux au CD de la PCI, y compris les exceptions constatées lors des essais.

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations

Observation 1 - Observation : Préserver le CIRF en période de grands changements

Préserver le CIRF en période de grands changements

Aux termes de la *Politique sur le contrôle interne* (PCI) du Conseil du Trésor (CT), les ministères fédéraux doivent tenir à jour un système efficace, axé sur les risques, de contrôle interne en matière de rapports financiers.

Pour se conformer à cette exigence, le BSIF a établi et énoncé par écrit sa méthode de CIRF pour la période de cinq ans comprise entre 2011-2012 et 2015-2016 dans son *Plan quinquennal axé sur les risques pour l'évaluation, la correction et la surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers* (13 juin 2011). Ce plan énonce des protocoles d'évaluation à suivre pour confirmer l'efficacité du système de CIRF.

Il n'existe pas de stratégie écrite de gestion des changements importants à apporter aux processus de CIRF en vigueur ou aux principaux systèmes sur lesquels repose le CIRF. Par exemple, dans le cadre de la feuille de route quinquennale de renouvellement de la technologie de l'information (RTI), le BSIF remplace actuellement son système d'information financière.

La direction a mentionné qu'elle est consciente du besoin (1) de mettre à jour les documents narratifs et les matrices de contrôle interne connexes et (2) d'évaluer les principaux risques et contrôles des importants processus de niveau transactionnel visés par la transition vers SAP (date d'entrée en vigueur : le 1^{er} avril 2014) pour garantir l'efficacité continue du système de CIRF, conformément à la PCI du Conseil du Trésor. Toutefois, la Vérification interne n'a reçu aucun document faisant état de résultats d'évaluation par la direction de quelque risque nouveau ou existant, à la suite de la mise en œuvre de SAP. La direction a déclaré qu'elle fournira de tels documents après la mise en œuvre de SAP, le 1^{er} avril 2014.

La mise en œuvre de SAP se traduit par l'implantation de nouveaux processus et contrôles qui influent sur la conception et l'application du CIRF et éventuellement sur son profil de risque. Le BSIF s'est joint à un groupe de clients SAP chevronnés pris en charge par le SCT. La conception des processus de rapports financiers et du contrôle interne du BSIF changera sensiblement du fait que le SCT implantera des contrôles standard du fonctionnement de SAP, que SAP sera hébergé par le SCT, et que le BSIF adaptera certains processus à ses besoins. Nous reconnaissons qu'une étude de la conception et de l'applicabilité de la fonctionnalité et des contrôles est en cours dans le cadre du projet de mise en œuvre de SAP. La direction doit achever son évaluation et effectuer une analyse approfondie du profil de risque du CIRF en le comparant à la structure de contrôle interne de SAP au BSIF. Ces travaux sont essentiels pour vérifier si les processus de rapports financiers et le CIRF répondront aux besoins à l'avenir.

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 1
– Préserver le CIRF en période de grands changements (suite)

Recommandation :

La direction doit élaborer une stratégie de gestion des changements apportés au CIRF avant que le BSIF ne s'appuie sur les modules du système d'information financière de SAP conçus aux fins suivantes :

- définir une stratégie pour déterminer et actualiser les répercussions de la mise en œuvre de SAP sur le CIRF;
- préparer un plan détaillé (tâches, ressources et échéanciers) visant à mettre à jour la documentation narrative sur la conception du CIRF et les matrices de contrôle interne connexes à l'égard des processus transactionnels importants touchés par la mise en œuvre de SAP. Ce plan doit également renfermer la documentation et les résultats de l'évaluation de tous contrôles compensatoires sur lesquels comptera la direction au cours de la période de transition;
- évaluer les principaux risques et contrôles à l'égard des processus importants de préparation des rapports financiers touchés par la mise en œuvre de SAP.

Mesures préconisées par la direction :

La direction reconnaît que la recommandation, à savoir définir une stratégie pour déterminer et actualiser les répercussions de la mise en œuvre de SAP sur le CIRF, est nécessaire. La direction prévoit élaborer, d'ici le début de juillet 2014, un plan de travail détaillé pour analyser les répercussions de SAP sur les activités liées au CIRF. Ce plan comprendra l'actualisation du plan quinquennal axé sur les risques, au besoin, pour tenir compte des changements apportés aux processus opérationnels, notamment les principaux schémas de processus, les contrôles clés et la matrice de contrôle. Le plan sera mis en œuvre entre juillet et octobre.

Même si un certain nombre d'utilisateurs formés et certifiés recourront à un nombre limité de modules SAP au cours de cette période, la direction a décidé d'adopter cette approche après avoir considéré soigneusement les facteurs suivants :

- La conversion du système ne modifiera pas les principaux processus et contrôles actuels nécessaires pour :
 - rémunérer les employés (les coûts des ressources humaines du BSIF représentent environ 75 % de l'ensemble des charges);
 - engager et utiliser des fonds et effectuer des paiements conformément aux articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et à la Délégation du pouvoir de signer des documents financiers;
 - rapprocher les comptes et préparer les états financiers du BSIF.

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 1 Mesures préconisées par la direction (suite) :

– Préserver le CIRF en période de grands changements (suite)

- L'outil utilisé actuellement pour calculer les cotisations de base, qui représentent environ 85 % des revenus du BSIF, demeurera opérationnel jusqu'à la fin de mai 2015; ainsi, la facturation finale de 2013-2014 et la facturation provisoire de 2014-2015 ne seront pas touchées par la conversion. Ce n'est qu'à compter de mai 2015 qu'un module SAP sera utilisé pour calculer les cotisations de base.
- La maturité de la version de SAP mise en service au BSIF, qui est en mode production depuis 2006 dans sept autres organismes membres du groupe du Conseil du Trésor.

Compte tenu des facteurs et méthodes d'atténuation des risques susmentionnés, la direction estime que son approche est bien adaptée aux circonstances et qu'elle favorisera une compréhension plus éclairée et plus exacte de la nature et de la forme des changements apportés aux processus et aux principaux contrôles, ce qui réduira la durée et l'ampleur des travaux nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre les mesures préconisées, et optimisera les ressources et l'efficacité.

Entretemps, la direction a veillé à ce que la gestion du changement soit intégrée aux divers axes de travail du projet SAP. Plus particulièrement, elle s'est concentrée sur le volet humain du changement pour que les employés comprennent bien leur rôle et l'incidence du changement de système sur eux. Cet élément comprend également un vaste programme de formation obligatoire et une stratégie de communication. Les activités de gestion des changements demeurent axées sur ces objectifs, tandis que se poursuivent les travaux de configuration et d'essai dans le cadre de la mise en place des systèmes.

La direction terminera l'évaluation de la conception des processus touchés en février 2015 et l'essai de l'efficacité des contrôles portant sur un nombre précis de processus clés en mai 2015 pour l'exercice 2014-2015 (conformément à la mise à jour du plan axé sur les risques de cet exercice). Ainsi, la direction pourra homologuer les systèmes de contrôles internes du BSIF de 2014-2015 après la mise en œuvre de SAP.

Pour le prochain cycle de planification du CIRF, le BSIF intégrera à son plan quinquennal axé sur les risques un énoncé général sur la gestion du changement dans le contexte du CIRF.

Responsabilité : directrice, Division des finances

Date cible d'achèvement : mai 2015

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 2
– Méthode relative au CIRF
– Portée de la mise à l'essai et exhaustivité de la population

Observation : Méthode relative au CIRF – Portée de la mise à l'essai et exhaustivité de la population

Le plan quinquennal du BSIF axé sur les risques renferme des détails sur le plan d'essai aux fins de l'évaluation, de la correction et de la surveillance continue du CIRF du BSIF pour les exercices 2011-2012 à 2015-2016. Il définit les processus importants que l'équipe de base de la PCI mettra à l'essai à chaque exercice, notamment l'échéancier des essais. La Vérification interne a souligné ce qui suit au sujet du plan d'essai :

1. Le plan de mise à l'essai du CIRF du BSIF est conçu de telle manière que les opérations du dernier mois de l'exercice sont souvent exclues des tests. Pour certains processus, les échantillons choisis portaient sur une période de 11 mois (d'avril 2012 à février 2013) et n'englobaient pas le dernier mois de l'exercice (mars 2013). Par conséquent, lorsque l'équipe de base de la PCI exécute ses essais selon le plan, elle n'a que l'équivalent de 11 mois de transactions, tout au plus, pour établir son échantillon aux fins de la mise à l'essai. En outre, selon le plan, la mise à l'essai du processus de comptabilité d'exercice de fin de mois ou de fin d'année doit être effectuée tous les ans. Toutefois, les contrôles de comptabilité de fin d'année 2012-2013 n'ont pas été testés.

Même si l'*annexe* [annuelle] à la *Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers* (la « **déclaration** ») ne mentionne pas explicitement que la période visée porte sur les 12 mois se terminant le 31 mars 20xx, la déclaration sous-entend qu'elle porte sur l'exercice complet de 12 mois.

Le libellé standard du gabarit de mise à l'essai a pour but de consigner la conclusion suivante de l'équipe de base de la PCI : « [...] ces contrôles semblent fonctionner efficacement **au** [...] », suivi normalement de la date d'exécution de l'essai. Ce libellé de la conclusion ne tient pas compte de la période échantillonnée et mise à l'essai aux fins de l'*annexe*.

2. L'approche employée par la direction pour tester et évaluer l'efficacité de la conception du système de CIRF consiste à demander au responsable des processus opérationnels si des changements ont été effectués. Si ce dernier répond par la négative, l'équipe de base de la PCI s'en remet aux résultats des tests généraux exécutés au cours de l'année de base du CIRF (2010-2011). La direction se limitera à exécuter les tests généraux de nouveau les années où les responsables indiquent des changements importants dans leurs processus ou contrôles. Si des changements ne sont pas signalés par les responsables et que la mise à l'essai est effectuée en supposant que le processus n'a pas changé, la mise à l'essai pourrait tout de même se traduire par des résultats positifs, car le processus global n'est pas testé. Le risque tient à la possibilité que le contrôle mis à l'essai

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 2
– Méthode relative aux CIRF – Portée de la mise à l'essai et exhaustivité de la population (suite)

Observation (suite) :

n'atténue plus le risque ciblé, mais le contrôle pourrait quand même être opérationnel et valable pour d'autres risques.

3. Les documents de mise à l'essai ne décrivent pas la procédure appliquée par l'équipe de base de la PCI pour garantir l'exhaustivité de la population des transactions utilisées pour extraire les échantillons aux fins de l'essai.

D'après les discussions tenues avec l'équipe de base de la PCI, celle-ci a pris des mesures pour garantir l'exhaustivité de la population; toutefois, il n'a pas toujours été évident pour un tiers de confirmer que l'équipe de base de la PCI a utilisé une population complète d'opérations pour établir son échantillon aux fins des essais.

Si des membres de l'équipe de base de la PCI n'était plus employés par le BSIF, la direction pourrait éprouver de la difficulté à exécuter de nouveau les mesures prises pour garantir l'exhaustivité de la population.

Recommandation :

1. La direction devrait revoir sa méthode et actualiser son plan de mise à l'essai détaillé pour garantir que les essais portent sur l'exercice complet. Par exemple, la direction pourrait exécuter la plupart des essais au cours des deux derniers mois (comme elle le fait actuellement), mais elle devrait également prévoir d'autres essais pour les opérations des autres mois, après la fin de l'exercice, afin d'englober les contrôles de fin d'exercice. Le comité directeur devrait être informé des dérogations au plan des essais.

Le libellé standard du gabarit de mise à l'essai où sont consignées les conclusions est ambigu et ne garantit nullement que les contrôles fonctionnaient efficacement au cours de l'exercice échantillonné et testé. Le libellé standard devrait être modifié par l'ajout du passage suivant : « les contrôles fonctionnent efficacement pour la période allant du 1^{er} avril 20xx au 31 mars 20xx ».

2. Il est recommandé d'exécuter de nouveau une fois par année les tests généraux de tous les principaux contrôles manuels visés, afin d'évaluer l'efficacité de la conception du système de CIRF. Normalement, seuls les principaux contrôles informatisés ne sont pas mis à l'essai une fois l'an, dans le cadre de l'essai visant à mesurer l'efficacité de la conception du CIRF.

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 2
– Méthode relative au CIRF
– Portée de la mise à l'essai et exhaustivité de la population (suite)

Recommandation (suite) :

La direction devrait mettre à jour l'approche qu'elle utilise pour tester et évaluer l'efficacité de la conception du système de CIRF afin d'y intégrer un test général annuel des principaux contrôles manuels.

3. L'équipe de base de la PCI devrait inclure des procédures sur la documentation de la mise à l'essai pour décrire comment elle s'est assurée de l'exhaustivité de la population dont elle s'est servi pour définir l'échantillon en vue de la mise à l'essai. Ces procédures devraient être suffisamment détaillées pour permettre à un tiers de confirmer l'exhaustivité de la population pour la période visée.

Mesures préconisées par la direction :

Période d'essai complète :

La direction donne son accord de principe à la recommandation et elle examinera la méthode de CIRF pour préciser les opérations d'une durée de 12 mois qui doivent être mises à l'essai. La direction veillera à ce que l'essai de tous les processus à risque élevé porte sur une période de 12 mois. La répartition normalisée des opérations financières par le BSIF sera intégrée à l'examen de la méthode de CIRF. Nous continuerons d'appliquer une approche axée sur les risques. L'échéancier est capital car les chiffres définitifs ne sont connus qu'à la mi-mai et l'annexe des états financiers doit être prête à la mi-juin. Puisque les états financiers du BSIF sont audités par un cabinet d'audit externe, la direction s'en remet également à ces travaux pour obtenir une certaine garantie pour la période d'un mois non visée pour certains processus. Le plan sera modifié en conséquence, dans le cadre de l'examen global de la conception du CIRF par le BSIF, comme le prévoit la section 5.1.

Il convient toutefois de noter que le plan d'essai mentionné traite de l'échéancier sous l'angle du moment où l'essai aura lieu au cours des 12 mois de l'exercice et qu'il n'est pas lié au groupe des opérations à mettre à l'essai. Par conséquent, la direction confirme que, pour les processus comme ceux des revenus (cotisations de base, qui représentent 84 % des revenus du BSIF) ou du total cumulatif de fin d'exercice et l'information complémentaire, toute la population a été mise à l'essai pour l'exercice à l'égard duquel une annexe a été préparée.

Responsabilité : directrice, Division des finances

Date cible d'achèvement : novembre 2014

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 2
– Méthode relative au CIRF
– Portée de la mise à l'essai et exhaustivité de la population
(suite)

Mesures préconisées par la direction (suite) :

La direction souscrit à la recommandation concernant le libellé standard du document d'essai et elle le modifiera pour y inclure l'énoncé suivant : « [...] les contrôles fonctionnaient efficacement pour la période allant du 1^{er} avril 20xx au 31 mars 20xx [...] ».

Responsabilité : directrice, Division des finances

Date cible d'achèvement : mai 2014

Nouvelle exécution des essais généraux:

La direction estime que la méthode actuelle d'évaluation de l'efficacité de la conception donne suffisamment de preuves et permet une bonne compréhension des principaux contrôles manuels. Selon ses modalités, une fois que l'évaluation du risque lié aux états financiers annuels est terminée et que les processus opérationnels à soumettre à des essais ont été choisis, les responsables des processus actuels sont invités à valider de nouveau le plus récent schéma de CIRF et à préciser si le processus a été modifié. En cas de changements importants, le processus et, au besoin, la matrice de contrôle sont mis à jour. La Division des finances met ensuite à l'essai les processus et contrôles à jour (le cas échéant), d'après notre méthode d'essai.

Même si l'exécution d'un test général annuel est une pratique exemplaire, il ne s'agit pas d'une exigence de la PCI. En outre, la plupart des processus/contrôles de la Division des finances sont intégrés à nos activités quotidiennes et un test général serait redondant.

La direction a déterminé que le risque découlant de l'audit interne est faible et elle est convaincue que les processus actuels sont suffisants et fonctionnent efficacement, conformément aux prévisions. Un processus a déjà été établi pour que les tests généraux soient exécutés de nouveau les années où les responsables des processus opérationnels constatent des changements importants dans leurs processus ou contrôles. Aucune autre mesure n'est nécessaire.

Documentation des procédures pour l'ensemble des opérations

La direction est d'accord avec la recommandation et elle élaborera des procédures visant la mise à l'essai du CIRF pour décrire la définition de la population dont est extrait l'échantillon à tester.

Responsabilité : directrice, Division des finances

Date cible d'achèvement : mars 2015

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 3

– Examiner le plan quinquennal et le mettre à jour pour garantir qu'il demeure pertinent

Observation : Examiner le plan quinquennal et le mettre à jour pour garantir qu'il demeure pertinent

Le BSIF a décrit par écrit son cadre de CIRF dans le *Plan quinquennal axé sur les risques pour l'évaluation, la correction et la surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers* (le « plan ») pour les exercices 2011-2012 à 2015-2016.

La dernière version du plan remonte au 13 juin 2011 et aucun document n'indique que la Division des finances l'a examiné et actualisé (y compris une preuve de l'approbation accordée par le CD de la PCI), pour garantir que le plan même et la méthode de CIRF demeurent pertinents et acceptables pour le BSIF, par exemple en ce qui concerne les principales hypothèses, les mises à jour imminentes du cadre du COSO dans tous les secteurs, les protocoles d'étude (nature, portée et échéancier), le plan d'essai quinquennal axé sur les risques et les gabarits à utiliser pour les rapports (la liste figure aux annexes).

Recommandation :

La direction devrait instaurer un processus pour examiner et actualiser périodiquement le plan de façon à ce qu'il demeure pertinent sous l'angle opérationnel. Toute mise à jour du plan devrait être soumise à l'approbation du comité directeur de la PCI. En vue de la prochaine mise à jour, la direction devrait songer :

- à confirmer que les principales hypothèses sont toujours valables ou pertinentes pour préserver l'efficacité de la surveillance continue du système de CIRF;
- à préciser l'incidence du passage prochain de tous les secteurs au cadre du COSO sur la méthodologie de CIRF;
- à mettre à jour les consignes sur la taille de l'échantillon pour tenir compte de la mise à l'essai élargie d'un contrôle spécial;
- à actualiser les gabarits dans les annexes pour qu'ils correspondent à ceux qui sont effectivement utilisés ou pour qu'ils soient plus conviviaux;

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 3

– Examiner le plan quinquennal et le mettre à jour pour garantir qu'il demeure pertinent (suite)

Recommandation (suite) :

- à toujours décrire de la même façon une dérogation à la mise à l'essai;
- à regrouper les descriptions des divers types de dérogations à la mise à l'essai selon le degré de gravité dans ce document, y compris les critères permettant d'établir une distinction entre les divers types de dérogations.

Mesures préconisées par la direction :

La direction est d'accord avec la recommandation. Même si le plan est utilisé et cité périodiquement en exemple pour déterminer si, par exemple, les principaux processus dont la mise à l'essai est prévue sont encore visés, ou préciser la taille de l'échantillon ou les répercussions des mises à jour du cadre du COSO sur la méthode appliquée au CIRF, il n'est pas officiellement examiné et mis à jour à chaque année. Il convient de noter que toute décision importante, qu'elle soit ou non en accord avec le plan, est examinée et approuvée par le comité directeur de la PCI.

Dans le cadre de l'examen global du plan de CIRF à la suite de la mise en service de SAP, la direction établira un processus en vertu duquel le comité directeur de la PCI reverra le plan à chaque année afin de déterminer s'il doit être mis à jour. Le cas échéant, le plan sera actualisé. Le comité directeur de la PCI continuera d'examiner les modifications apportées au plan et d'en débattre, et les décisions relatives aux modifications seront notées dans le procès-verbal.

Responsabilité : directrice, Division des finances

Date cible d'achèvement : décembre 2014

Observation 4

–
Documentation du CIRF

Observation : Documentation du CIRF

La Vérification interne a souligné que, de façon générale, la documentation du CIRF suffit à décrire les processus et les contrôles utilisés par l'équipe de base des PCI dans le cadre de ses essais et évaluations. La Vérification interne a soulevé les éléments suivants, qui pourraient permettre d'accroître les gains d'efficacité opérationnelle :

- L'équipe de base de la PCI surveille les lacunes du CIRF qu'elle a relevées au moyen de certaines méthodes, par exemple des registres de suivi sur feuilles de calcul, ou des mesures proposées dans le procès-verbal des réunions du comité directeur de la PCI. Du point de vue opérationnel, il serait plus efficace et facile pour l'utilisateur d'avoir une méthode uniforme pour surveiller les lacunes, notamment les dates cibles des plans correctifs.
- Des versions différentes de la matrice de contrôle interne sont utilisées ou quelques matrices ne sont pas toujours remplies pour certains énoncés, les types de contrôle, la dernière mise à jour, l'auteur de la validation, et les renvois aux éléments narratifs des processus.

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

Observation 4 – Observation : Documentation du CIRF (suite)

Documentation
du CIRF (suite)

- La documentation de quelques schémas de processus ne précise pas qui fait quoi, quand et comment, et l'information qu'elle renferme est éparpillée dans plusieurs documents.

Recommandation :

Même si les éléments susmentionnés n'ont pas influé sensiblement sur les mises à l'essai effectuées par la direction et n'altèrent pas les conclusions sur l'efficacité des contrôles, la Vérification interne estime que le bon travail effectué par l'équipe de base de la PCI pourra être amélioré davantage lorsqu'elle aura réglé les points susmentionnés.

La direction devrait grouper toutes les matrices de contrôle interne des processus relatifs au CIRF en une seule matrice afin d'obtenir une vision d'ensemble de la couverture des assertions à l'égard des états financiers.

Mesures préconisées par la direction :

La direction est d'accord avec la recommandation. La réalisation de l'initiative de CIRF a constitué un projet d'envergure qui a nécessité bien des efforts, car toutes les activités connexes étaient nouvelles pour le BSIF et pour l'ensemble du gouvernement. Par conséquent, il a fallu créer des gabarits, des matrices, des schémas et d'autres ou bien adapter ceux qui existaient déjà aux besoins du BSIF. Les efforts continus d'amélioration ces dernières années se sont soldés par des types de documents différents. La mise en service de SAP étant prévue pour avril 2014, la direction profitera de l'occasion au cours du prochain exercice pour uniformiser les documents de CIRF, notamment en groupant toutes les matrices des contrôles internes pour les processus relatifs au CIRF en une matrice sommaire afin d'obtenir une vue d'ensemble de la couverture des assertions à l'égard des états financiers.

Responsabilité : directrice, Division des finances

Date cible d'achèvement : décembre 2014
