



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**

### **Apprentissage et perfectionnement**

**Août 2013**



BSIF  
OSFI

**Canada**

---

## Table des matières

---

1. Contexte.....	3
2. Objectif, étendue et stratégie .....	5
3. Conclusion.....	6
4. Évaluation globale .....	7
5. Réponse de la direction .....	10
6. Observations et recommandations.....	11

---

---

## 1. Contexte

---

### Introduction

La Vérification interne réalise 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 identifiés 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.

L'audit de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement des Services intégrés a été approuvé par le Comité de vérification et par la surintendante en vue d'être inclus dans le Plan de vérification interne de 2012-2013.

Le présent rapport rend compte des résultats des travaux d'audit terminés à la fin d'avril 2013. Les recommandations de l'auditeur aideront le Secteur des services intégrés à améliorer continuellement le cadre de contrôle qu'il applique au processus d'apprentissage et de perfectionnement.

Le présent rapport a été soumis au Comité de vérification du BSIF et approuvé par la surintendante le 22 août 2013. Le surintendant auxiliaire, Services intégrés, et la direction de la Division des ressources humaines et de l'administration ont également examiné le rapport, l'ont commenté et y ont répondu.

---

### Circonstances

Un programme efficace d'apprentissage et de perfectionnement est essentiel pour que les employés aient les aptitudes et les connaissances requises, et pour leur permettre de se perfectionner grâce à la gestion intégrée et systématique du rendement et de l'apprentissage. Les cadres supérieurs, les gestionnaires et les employés du BSIF travaillent ensemble à l'harmonisation des objectifs de formation et de perfectionnement et des objectifs opérationnels, et à l'obtention de résultats de formation qui contribuent au succès du BSIF et de ses employés.

En raison de la complexité du secteur des services financiers et des risques que présente le contexte économique actuelle, le BSIF doit veiller à ce que ses employés soient formés de manière efficace et en temps opportun. L'augmentation de l'effectif ces dernières années hausse la demande d'activités d'apprentissage et de perfectionnement qui répondent aux besoins des employés et de l'organisme du point de vue technique, comportemental et de la gestion.

*Suite à la page suivante*

---

## 1. Contexte, suite

---

**Circonstances**  
(suite)

Des plans d'apprentissage individuels sont établis pour chaque employé dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement. Certains guides d'apprentissage sectoriels sont également en place. Le cadre d'apprentissage et de perfectionnement englobe un processus continu d'examen des besoins en apprentissage et des progrès réalisés par rapport aux plans lors des réunions de l'équipe de gestion du secteur. Des rapports d'étape trimestriels sont soumis au Comité de direction.

Le BSIF sait aussi qu'il doit veiller à ce que ses employés se préparent à composer avec de nouveaux facteurs de risque grâce à une formation ciblée reçue en temps opportun. Il a pour principe d'offrir en moyenne cinq journées de formation à chaque employé par année. Pour 2012-2013, la moyenne est de six jours à l'échelle de l'organisme.

---

---

## 2. Objectif, étendue et stratégie

---

**Objectif** L'audit avait pour objectif de procurer une assurance raisonnable que le cadre de contrôle de gestion appliqué à l'apprentissage et au perfectionnement est conçu et administré de manière efficace et qu'il favorise la réalisation des résultats stratégiques et aide le BSIF à répondre à ses exigences opérationnelles.

---

**Étendue** L'audit a porté sur l'exercice 2012-2013 et sur l'exercice précédent jusqu'à la fin de l'étape d'exécution (avril 2013). Il a englobé l'ensemble du cadre de contrôle de la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement appliqué actuellement dans les secteurs du BSIF, les systèmes et les processus actuels de planification, de répartition des ressources, d'élaboration et d'exécution des plans d'apprentissage individuels ainsi que les activités de reddition de comptes à propos de l'apprentissage et du perfectionnement et de suivi des activités dans le domaine, à l'échelle de l'organisme.

---

**Stratégie** Les critères d'audit (décrits à la [section 4 – Évaluation globale](#)) énoncent les mesures principales et auxiliaires qui ont servi à évaluer le cadre de contrôle de la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement. Ces critères reposent sur le cadre intégré de gestion du risque d'entreprise du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), qui est reconnu internationalement.

Aux fins de cet audit, nous avons :

- interviewé les principaux intervenants;
- examiné le cadre de contrôle de la gestion, y compris les politiques, les lignes directrices, les processus, les plans, les priorités et les systèmes de technologie de l'information (TI) du domaine de l'apprentissage et du perfectionnement;
- passé en revue les processus;
- contrôlé les plans d'apprentissage des employés et les principaux rapports de gestion.

Des éléments probants ont été recueillis de différentes manières (entrevues, examen de la documentation, analyse et contrôle). La documentation pertinente était composée des plans du BSIF, des plans d'apprentissage des RH, des descriptions des processus, des rapports sur le rendement et la conformité, des plans d'évaluation du rendement et d'apprentissage, des politiques, des lignes directrices, des manuels de procédures, du matériel didactique, des rapports d'audit antérieurs et des procès-verbaux.

---

---

### 3. Conclusion

---

**Conclusion**

Dans l'ensemble, l'audit a permis de constater que le cadre de contrôle de la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement du BSIF est bien établi et qu'il contribue nettement à l'exécution efficace des programmes. Les employés bénéficient d'activités d'apprentissage et de perfectionnement. Les activités d'apprentissage sont planifiées, élaborées, exécutées et contrôlées régulièrement par la direction, et les résultats sont transmis aux cadres supérieurs chaque trimestre.

La Vérification interne a décelé des améliorations possibles et recommandé les moyens suivants à prendre pour renforcer le processus d'apprentissage et de perfectionnement et ses mécanismes de contrôle :

- mesurer l'efficacité de l'apprentissage et du perfectionnement;
- intégrer les activités d'apprentissage et de perfectionnement;
- tenir à jour le système d'information sur l'apprentissage et le perfectionnement.

D'après mon jugement professionnel de dirigeante principale de la vérification, les procédures d'audit appliquées et les preuves recueillies sont adéquates et suffisantes pour confirmer l'exactitude de l'opinion formulée dans le présent rapport. Pour formuler cette opinion, nous avons établi une comparaison entre la situation, telle qu'elle était au moment de l'audit, et les critères d'audit définis au préalable et approuvés par la direction. L'opinion ne vise que l'entité à l'étude. L'audit a été réalisé conformément aux normes d'audit interne du gouvernement du Canada, dont la qualité est attestée par les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de tous ceux qui ont participé à l'audit. Il aurait été impossible de procéder à un examen aussi approfondi et de cibler avec autant de précision les points essentiels sans le soutien dont nous avons bénéficié tout au long de l'audit.

---

Dirigeante principale de la vérification, VI

---

Date

---

## 4. Évaluation globale

Élément de contrôle / Critère d'audit	Observation
<b>1. Processus et activités de contrôle</b>	
1.1. Le cadre d'apprentissage et de perfectionnement est intégré, et il est lié au cycle de planification des activités et des RH pour répondre aux besoins en aptitudes et en connaissances du BSIF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le BSIF dispose d'un cadre qui s'intègre au cadre de planification des activités et des RH et en fait partie.</li> <li>Le BSIF se renseigne sur la formation et le perfectionnement qu'il doit offrir pour obtenir les aptitudes et les connaissances dont il a besoin.</li> </ul>
1.2. Des éléments probants montrent que la haute direction a communiqué aux planificateurs son point de vue sur l'apprentissage et le perfectionnement au BSIF, et que ces derniers l'ont intégré aux objectifs, aux stratégies et aux priorités d'apprentissage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cadres supérieurs sont engagés envers l'objectif de l'apprentissage et du perfectionnement, et leur engagement est manifeste et communiqué aux employés dans tous les secteurs de l'organisme.</li> </ul>
1.3. Des objectifs de planification, des stratégies, des priorités et des plans exhaustifs en matière d'apprentissage et de perfectionnement sont maintenus et tiennent dûment compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>des besoins en apprentissage et en perfectionnement de l'organisme;</li> <li>du financement nécessaire et de la gestion des dépenses;</li> <li>d'hypothèses et de décisions qui ont été examinées à fond et soumises à des analyses critiques;</li> <li>de la validation de toutes les parties responsables, y compris les cadres supérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le <i>Plan des ressources humaines 2013-2014–2015-2016</i> traite des objectifs, des stratégies et des priorités d'apprentissage et de perfectionnement du BSIF.</li> <li>Le BSIF dispose d'un processus annuel intégré de planification et de gestion du rendement qui traite des besoins et des priorités actuels en matière d'apprentissage et de perfectionnement à l'échelle de l'organisme.</li> <li>Les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement ont été intégrés à un plan de financement approuvé par les cadres supérieurs, et les fonds sont attribués chaque année aux secteurs, aux divisions et aux centres de responsabilité.</li> </ul> <p><i>Des améliorations sont possibles; voir les points 1, 2 et 4 de la rubrique « Observation 2 ».</i></p>
<b>2. Cadre opérationnel</b>	
2.1. Il existe une fonction d'apprentissage et de perfectionnement dotée de ressources adéquates; les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles à l'égard de l'apprentissage et du perfectionnement sont énoncés officiellement, communiqués aux intervenants et compris par les responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Division de l'apprentissage et du perfectionnement des RH dispose de ressources accrues vu l'importance de l'apprentissage et du perfectionnement.</li> <li>Les ressources des secteurs contribuent également à l'apprentissage et au perfectionnement en collaboration avec la Division de l'apprentissage et du perfectionnement des RH.</li> <li>Les rôles et les responsabilités sont bien décrits dans la politique et la ligne directrice sur</li> </ul>

Élément de contrôle / Critère d'audit	Observation
	l'apprentissage et le perfectionnement.
<b>3. Établissement des objectifs</b>	
3.1. Les politiques et les procédures d'apprentissage et de perfectionnement sont claires, établies officiellement, communiquées et comprises par les personnes responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La version à jour de la politique et des lignes directrices sur l'apprentissage et le perfectionnement définissent clairement les pratiques existantes.</li> <li>• La haute direction a approuvé officiellement la politique en février 2013 et l'a communiquée à tous les employés.</li> </ul>
<b>4. Gestion du risque</b>	
4.1. Les facteurs de risque, les principaux mécanismes de contrôle et les stratégies d'atténuation, de transfert ou de prévention du risque se rapportant aux activités d'apprentissage et de perfectionnement sont évalués, suivis et signalés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apprentissage et le perfectionnement sont intégrés aux processus de gestion du risque d'entreprise (GRE) du BSIF.</li> </ul>
<b>5. Information et communication</b>	
5.1. La planification de l'apprentissage et du perfectionnement est transparente (c.-à-d. que les décisions sont justifiées) et bien communiquée, comme en font foi les échanges soutenus de la direction et des employés au sujet des objectifs et des priorités et de leur harmonisation avec les plans et les priorités sectoriels et divisionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités d'apprentissage et de perfectionnement sont mentionnées dans les divers plans et priorités, et dans les plans d'apprentissage individuels établis pour chaque employé dans le cadre du processus annuel de gestion du rendement, et ce, à l'échelle de l'organisme.</li> </ul>
5.2. La planification de l'apprentissage et du perfectionnement repose sur de l'information. Le processus de planification et les décisions reposent sur des systèmes de gestion de l'information sur l'apprentissage et le perfectionnement qui produisent des renseignements opportuns, précis et pertinents sur les compétences et les capacités dont l'organisme a besoin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des systèmes de gestion de l'information sont en place.</li> </ul> <p><b><i>Des améliorations sont possibles; voir le point 3 de la rubrique « Observation 2 » et la rubrique « Observation 3 ».</i></b></p>
<b>6. Surveillance et rapports de gestion</b>	
6.1 Un organe de supervision de la gestion (un comité) dispose d'un mandat clair comprenant des rôles définis pour superviser l'approbation et le suivi de l'apprentissage et du perfectionnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres supérieurs et les gestionnaires autres participants continuellement à la supervision des activités d'apprentissage et de perfectionnement.</li> </ul>
6.2. Il existe un processus assorti de mesures efficaces pour contrôler les résultats de l'apprentissage et du perfectionnement et en rendre compte, et pour faire état	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mesures quantitatives rigoureuses de l'apprentissage et du perfectionnement font l'objet de rapports périodiques aux cadres supérieurs. Ces mesures ciblent les activités</li> </ul>



---

<b>Élément de contrôle / Critère d'audit</b>	<b>Observation</b>
périodiquement du degré de réalisation des objectifs d'apprentissage et de perfectionnement à l'appui du mandat du BSIF.	d'apprentissage en cours. <ul style="list-style-type: none"><li>• La qualité des activités d'apprentissage et de perfectionnement est mesurée, notamment par des sondages auprès des employés et des évaluations de la formation.</li></ul> <p><i>Des améliorations sont possibles; voir la rubrique « Observation 1 ».</i></p>

---

## 5. Réponse de la direction

---

**Vue d'ensemble** Le présent rapport a été examiné par le directeur général, Ressources humaines et administration, et par le surintendant auxiliaire, Services intégrés, qui prennent note des observations et des recommandations qui y sont formulées.

---

**Réponses et commentaires de la direction** La direction comprend les observations formulées et les améliorations recommandées, et elle y souscrit. La Division de l'apprentissage et du perfectionnement du BSIF a marqué des progrès constants en dotant l'organisme d'un cadre établi d'apprentissage et de perfectionnement, comme le signale le rapport d'audit. Les recommandations constituent autant d'occasions d'instaurer des pratiques exemplaires, et elles seront adoptées dans la mesure où elles conviennent à un organisme de la taille du BSIF.

---

---

## 6. Observations et recommandations

---

### Observation 1    **Mesurer l'efficacité de l'apprentissage et du perfectionnement**

Les cadres supérieurs reçoivent et examinent chaque trimestre de bons indicateurs qualitatifs du rendement qui les renseignent sur les coûts actuels et historiques de la formation ainsi que le temps que les employés consacrent à l'apprentissage et au perfectionnement.

Bien que l'efficacité de l'apprentissage et du perfectionnement soit évaluée dans une certaine mesure, notamment au moyen du processus de gestion du rendement des employés, des sondages périodiques auprès des employés et des évaluations de la formation, il n'existe pas de mesures de l'efficacité à plein titre, notamment des indicateurs de l'ampleur de l'amélioration des comportements au travail, des connaissances et des capacités, de même que de la contribution de l'apprentissage et du perfectionnement à la réalisation des objectifs du BSIF.

Comme l'indique le *Plan des ressources humaines 2013-2014–2015-2016* du BSIF, l'apprentissage continu demeure une priorité et exige que les employés soient formés de manière efficace et en temps opportun. À défaut de bonnes mesures qualitatives appliquées de façon continue, il est difficile d'évaluer l'efficacité des investissements dans le Programme d'apprentissage et de perfectionnement.

#### **Recommandation :**

La Division de l'apprentissage et du perfectionnement devrait établir des mesures pour pouvoir évaluer le Programme d'apprentissage et de perfectionnement, en transmettre périodiquement les résultats aux cadres supérieurs et offrir une rétroaction pour faciliter l'amélioration continue du Programme.

#### **Plan d'action :**

Alors que bon nombre d'organismes peinent à saisir des données sur l'apprentissage, la direction estime que le BSIF est déjà un chef de file grâce à sa capacité de fournir des mesures quantitatives de l'apprentissage aux cadres supérieurs. La direction convient qu'il serait utile de fournir périodiquement d'autres mesures de l'efficacité de l'apprentissage aux cadres supérieurs.

---

*Suite à la page suivante*

---

## 6. Observations et recommandations, suite

---

Le modèle Kirkpatrick est un mécanisme bien connu de mesure de l'efficacité des programmes d'apprentissage. Ce modèle comporte quatre niveaux de mesures de l'efficacité : réaction, apprentissage, comportement et résultats. Le BSIF mesure l'efficacité aux deux premiers niveaux depuis un certain nombre d'années. À compter de 2012-2013, il ajoutera des évaluations de troisième niveau et les intégrera à tous les cours de grande portée en 2013-2014. Nous ne prévoyons pas instaurer de mesures de quatrième niveau compte tenu de la taille de l'organisme et des moyens dont dispose l'équipe chargée de l'apprentissage et du perfectionnement.

Date d'achèvement : mars 2014 – Ressources humaines et administration

---

### Observation 2 **Intégration des activités d'apprentissage et de perfectionnement**

Le BSIF a fait de bons progrès en instaurant de nombreux importants processus et activités d'apprentissage et de perfectionnement et en les intégrant à son cadre de planification et de gestion des ressources humaines.

Des améliorations sont toutefois possibles pour maintenir et accroître l'efficacité du Programme d'apprentissage et de perfectionnement du BSIF.

La Vérification interne a noté ce qui suit :

- a) Pour 2013-2014, le Plan d'apprentissage et de perfectionnement intégré au Plan des ressources humaines du BSIF ne traite pas suffisamment des stratégies à long terme d'apprentissage et de perfectionnement à l'échelle de l'organisme, des tendances du marché et des pratiques exemplaires, et il ne comporte pas d'analyse des plans sectoriels qui illustrerait les besoins à long terme. Certains enjeux panorganisationnels ou possibilités futures pourraient ne pas être observés si le Plan ne comporte pas d'orientation stratégique.
- b) Depuis 2010-2011, le processus de gestion du rendement des employés prévoit l'ajout d'un plan d'apprentissage obligatoire à l'évaluation du rendement et à l'établissement des objectifs de chaque employé. Si certains plans d'apprentissage n'ont pas été établis la première année, notre contrôle limité des plans de 2011-2012 nous a permis d'observer un manque d'uniformité des pratiques. Certaines évaluations du rendement

---

*Suite à la page suivante*

---

## 6. Observations et recommandations, suite

---

**Observation 2**  
(suite)

de 2011-2012 ne comprenaient que les résultats du plan d'apprentissage de l'exercice, alors que d'autres renfermaient le plan d'apprentissage de l'exercice suivant.

- c) La base de données d'apprentissage et de perfectionnement permet de consigner et de tenir à jour l'inventaire des activités de formation des employés. Elle permet de suivre les mesures quantitatives du rendement de l'apprentissage et du perfectionnement et de les communiquer à la haute direction. La base de données est mise à jour et entretenue manuellement. Les règles administratives du principal indicateur de rendement du système/de la base de données, « nombre moyen de jours de formation », ne sont pas consignées il est difficile pour le personnel d'en faire la démonstration ou de les reproduire. La Vérification interne a recalculé l'indicateur et constate qu'il est raisonnablement exact. Néanmoins, il importe que le fondement d'un indicateur de rendement soit bien compris par souci de cohérence et de pertinence, surtout lorsque la base de données est modifiée.
- d) L'audit n'a pas relevé d'éléments probants selon lesquels les plans d'apprentissage sectoriels ont été approuvés officiellement. Ceux qui ont été obtenus à la fin d'avril 2013 étaient encore des versions provisoires.

**Recommandations :**

- a) La Division de l'apprentissage et du perfectionnement devrait coucher par écrit la stratégie globale d'apprentissage et de perfectionnement du BSIF, communiquer clairement à la direction les stratégies potentielles, les besoins à long terme, les possibilités, les initiatives et les tendances à prendre en considération et prévoir explicitement les ressources nécessaires.
- b) Les consignes relatives au plan d'apprentissage devraient être précisées pour que le plan couvre les réalisations de l'année précédente ainsi que l'apprentissage souhaité.
- c) Des contrôles et des règles administratives devraient être élaborés et consignés pour augmenter l'intégrité de la base de données sur l'apprentissage et le perfectionnement.
- d) Les plans d'apprentissage sectoriels devraient être approuvés officiellement, et la preuve de leur approbation devrait être conservée.

---

*Suite à la page suivante*

---

## 6. Observations et recommandations, suite

---

### Observation 2 Plan d'action : (suite)

La direction souscrit aux recommandations et intégrera l'orientation stratégique de l'apprentissage et du perfectionnement au prochain Plan stratégique des ressources humaines. Les plans d'apprentissage individuels n'ont été instaurés que récemment au BSIF, et nous continuerons de veiller à ce que les gestionnaires et les employés comprennent l'utilisation de ces documents et la nécessité de planifier les activités d'apprentissage. Les contrôles et les règles administratives seront notés par écrit, et les responsables des secteurs approuveront officiellement les plans d'apprentissage sectoriels.

Date d'achèvement : avril 2014 – Ressources humaines et administration

---

### Observation 3 Système d'information sur l'apprentissage et le perfectionnement

Le BSIF traverse une période de renouvellement en profondeur de la technologie de l'information (TI) qui transformera à fond, à long terme, les outils de TI disponibles à l'heure actuelle. À la suite de l'analyse de rentabilité du projet de renouvellement des systèmes intégrés, il est recommandé de mettre en œuvre l'application PeopleSoft pour répondre aux besoins fonctionnels en services de gestion des RH. Or, selon l'analyse de concordance et des écarts, aucun des besoins fonctionnels du Programme d'apprentissage et de perfectionnement ne pouvait être satisfait au moyen de l'option PeopleSoft initialement recommandée à la suite de l'analyse de rentabilité. À cette époque, les besoins du Programme d'apprentissage et de perfectionnement n'avaient pas été pris en considération.

Des événements subséquents ont entraîné une réorientation du renouvellement du système des RH. Dans l'intervalle, le logiciel actuel de gestion des RH du BSIF sera immédiatement mis à niveau afin de préserver la stabilité. Cependant, ce logiciel ne couvre pas l'apprentissage et le perfectionnement, qui reposent plutôt sur une base de données.

---

*Suite à la page suivante*

---

## 6. Observations et recommandations, suite

---

**Observation 3**      **Recommandation :**  
(suite)

La direction devrait veiller à ce que la base de données sur l'apprentissage et le perfectionnement continue d'être entretenue et soutenue, puisqu'elle est exclue du programme de renouvellement du système des RH.

Une analyse des besoins devrait être effectuée pour décider de la meilleure façon de répondre aux besoins fonctionnels du Programme d'apprentissage et de perfectionnement et aux besoins des utilisateurs. Il serait avantageux d'envisager d'améliorer la base de données existante comme solution à court terme afin de répondre aux besoins des utilisateurs de données sur l'apprentissage et le perfectionnement.

**Plan d'action :**

La direction souscrit à l'objectif des recommandations. Cependant, la base de données utilisée à l'heure actuelle par la Division de l'apprentissage et du perfectionnement répond aux besoins de l'organisme. Les RH collaboreront avec le groupe de la GI-TI pour garantir que des services de soutien continuent d'être offerts aux utilisateurs de la base de données Access existante.

Date d'achèvement : septembre 2013 – Ressources humaines et administration

---