

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

La présente publication est affichée dans le portail du gouvernement ouvert à l'adresse :

Canada.ca/patrimoine-canadien

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre du ministère du Patrimoine canadien, 2024

No. de catalogue : CH4-206/2024F-PDF

ISBN : 978-0-660-71773-9

Le présent document est publié sous la licence du gouvernement ouvert :

ouvert.canada.ca/fr/licence-du-gouvernement-ouvert-canada

Table des matières

Liste des sigles et d'abréviations	ii
1.0 À propos de l'examen.....	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectif et portée	1
1.3 Approche et méthodologie.....	1
2.0 Principales constatations et recommandations	2
2.1 Procédures et formation.....	2
2.2 Gestion du risqué et surveillance du rendement	3
2.3 Stratégie de vérification.....	3
2.4 Tests de corroboration des CAFE.....	4
3.0 Évaluation du modèle de maturité.....	5
3.1 Points saillants de l'évaluation de la maturité.....	5
4.0 Conclusion	5
Énoncé de conformité	6
Annexe A – Évaluation du risque	7
Annexe B – Plan d'action de la direction.....	8

Liste des sigles et d'abréviations

BDPA	Bureau de la dirigeante principale de l'audit
BPMM	Modèle de maturité des processus opérationnels
CAFE	Créditeurs à la fin de l'exercice
CCA	Comptes créditeurs automatisés
CIGF	Contrôle interne en matière de gestion financière
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
DGR	Division de la gestion des ressources
F et E	Fonctionnement et entretien
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
RASE	Régime d'avantages sociaux des employés
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
S et C	Subventions et contributions

1.0 À propos de l'examen

1.1 Contexte

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) joue un rôle essentiel dans la vie culturelle, civique et économique des Canadiens. Les arts, la culture et le patrimoine représentent 57 milliards de dollars en activités économiques, et emploient plus de 673 000 personnes dans de nombreux secteurs d'activité tels que le film et la vidéo, la radiodiffusion, la musique, l'édition, les archives, les arts de la scène, les établissements du patrimoine, les festivals et les célébrations.

Dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques du Ministère, le Bureau de la dirigeante principale de l'audit (BDPA) a retenu les services d'une entreprise externe pour effectuer un examen ciblé des estimations et de la méthodologie comptables.

1.2 Objectif et portée

L'objectif global de l'examen est d'évaluer les estimations et la méthodologie comptables de PCH et de déterminer si elles sont conçues et fonctionnent efficacement.

La portée de cet examen se limite aux estimations comptables de fin d'exercice et aux méthodologies liées aux types d'estimations suivants :

- Vacances et congés compensatoires, indemnités de départ et créances douteuses; et
- Crédateurs à la fin de l'exercice (CAFE) pour les salaires, les paiements de transfert et les coûts liés aux autres ministères.

La période visée sera l'exercice 2022-2023, pour lequel un échantillon d'estimations a été sélectionné aux fins d'une analyse et de tests plus approfondis.

1.3 Approche et méthodologie

Afin d'appuyer l'évaluation des processus, des contrôles et des méthodologies en place pour appuyer les estimations comptables, l'équipe d'examen a élaboré et examiné des activités pour chaque champ d'enquête pertinent de l'examen et a veillé à ce que la mission couvre tous les aspects. L'examen comprenait, sans toutefois s'y limiter, la collecte et l'examen de documents, de lignes directrices, de procédures et de politiques; l'obtention de données et des renseignements au moyen d'entrevues et de demandes de données; des revues et des analyses des principaux processus et contrôles. Voici quelques exemples :

- Effectuer une analyse qualitative et quantitative de l'état actuel et une évaluation des estimations et de la méthodologie comptables afin de déterminer les répercussions potentielles des lacunes relevées, le cas échéant;
- Sélectionner des échantillons et tester des estimations comptables pour vérifier que les procédures et les politiques sont suivies de façon uniforme. (p. ex., crédateurs à la fin de l'exercice [CAFE], passif au titre des congés annuels à la fin de l'exercice et avantages sociaux futurs);
- Examiner la méthodologie des estimations comptables à PCH; et
- Formuler des recommandations sur la façon d'améliorer la conception et l'efficacité opérationnelle de la méthodologie des estimations comptables.

2.0 Principales constatations et recommandations

Aux fins d'une catégorisation claire, les principales constatations et recommandations pour l'examen des estimations comptables sont regroupées par thème dans le rapport. La catégorisation thématique fournit un cadre général permettant de regrouper les constatations et de les associer avec les recommandations correspondantes.

L'examen repose sur les quatre (4) catégories thématiques de constatations suivantes, dont deux (2) ont des recommandations correspondantes : Procédures et formation; Gestion de l'information et surveillance du rendement; Stratégie de vérification; Tests.

2.1 Procédures et formation

Principales constatations et observations	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures relatives aux congés annuels et aux congés compensatoires de fin d'exercice, aux avantages sociaux des employés et aux estimations des créances douteuses sont détaillées, bien documentées et conformes aux lignes directrices du SCT. • Les procédures relatives aux estimations de fin d'exercice des prestations de retraite et des indemnités de départ sont définies par le SCT et suivies efficacement. • Les procédures de création d'estimations des CAFE autres que les S et C fournissent des orientations, des instructions et des modèles clairs. • Les procédures de création des estimations des CAFE des S et C fournissent les modèles et les dates clés, mais il manque de procédures et de directives concrètes pour ces estimations comptables. • Une formation annuelle est offerte aux directions de la gestion des ressources par l'entremise de la DGDPF. La rétroaction des DGR est positive. Toutefois, les exigences en matière de formation ne sont pas obligatoires pour le personnel des DGR. • Les procédures et la formation portent principalement sur la création d'estimations comptables (c.-à-d. axées sur les DGR et les clients), mais ne décrivent généralement pas les activités de vérification, de validation ou de surveillance (c.-à-d. les responsabilités de la DGDPF). • La DGR dirige généralement l'élaboration des estimations comptables de fin d'exercice. Les gestionnaires de programme examinent et valident les estimations produites par la DGR. • Les connaissances relatives aux dépenses pouvant être établies à titre de CAFE et au moment où les procédures d'estimation comptable de fin d'exercice devraient être appliquées manquent d'uniformité. • Il n'y avait pas d'orientation sur les procédures de fin d'exercice pour les bénéficiaires de paiements de transfert. • En général, les estimations comptables de fin d'exercice suivent une norme de procédures qui sont conformes aux lignes directrices du SCT et les normes de pratiques exemplaires, et présentent un haut degré de raisonnable. • La formation sur les estimations comptables de fin d'exercice est détaillée et fournit à la DGR des directives satisfaisantes sur la préparation des estimations comptables de fin d'exercice. Toutefois, les directives concernant les preuves à l'appui pour les CAFE des S et C pourraient être améliorées. 	<p>Le dirigeant principal des finances devrait examiner le matériel et les processus de formation existants élaborés et offerts par la DGDPF dans le but de cerner et de valider les lacunes dans la transmission des connaissances et de mettre en œuvre les améliorations requises.</p>

2.2 Gestion du risqué et surveillance du rendement

Principales constatations et observations	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures documentées comprennent l'analyse annuelle des données pour toutes les transactions des comptes créditeurs automatisés et les CAFE. Une analyse générale de la variance (c.-à-d. d'une année à l'autre) est effectuée. • Les analyses transactionnelles pour les CAFE (c.-à-d. les estimations par rapport aux dépenses réelles) ne sont pas effectuées et ne font pas l'objet d'un suivi. • Les erreurs critiques internes font l'objet d'un suivi et sont signalées avec divers degrés d'uniformité (c.-à-d. bon pour le fonctionnement et l'entretien [F et E] et les salaires, non uniforme pour les S et C). • Suivi non uniforme des paiements et des règlements pour les CAFE. • Le cadre et le plan de contrôle interne en matière de gestion financière (CIGF) sont conçus pour appuyer la production de rapports à l'échelle ministérielle et ne traitent pas des contrôles portant sur les estimations comptables de fin d'exercice. Toutefois, la conception des contrôles de gestion financière et un échantillon de transactions liées aux CAFE peuvent être testés pendant les évaluations des CIGF de l'administration de la paie, des subventions et contributions ou des processus opérationnels de clôture des états financiers. Le niveau de risque influe sur la portée des travaux de ces évaluations des CIGF. • La responsabilité ultime des rapports financiers incombe à la DGDPF, mais celle-ci a un accès limité aux documents sources à l'appui des demandes de CAFE. 	<p>Le dirigeant principal des finances devrait évaluer dans quelle mesure des stratégies supplémentaires d'atténuation des risques propres aux estimations comptables de fin d'exercice seraient efficaces pour réduire considérablement les risques résiduels.</p> <p>Le dirigeant principal des finances devrait effectuer une analyse annuelle des écarts entre les estimations des CAFE et les chiffres réels et élaborer des processus et procédures pour surveiller et rapprocher efficacement les CAFE à long terme.</p>

2.3 Stratégie de vérification

Principales constatations et observations	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • De façon générale, la stratégie de vérification des comptes vise à évaluer l'exactitude des paiements et des règlements et à s'assurer que les transactions sont approuvées conformément aux politiques et aux lignes directrices appropriées. • S'harmonise efficacement avec les lignes directrices et les directives du Conseil du Trésor. • Comprend une approche fondée sur les risques et appuie efficacement les pratiques de gestion des risques. • La stratégie d'échantillonnage et de vérification des comptes est détaillée et documentée. • La stratégie de vérification des comptes est mise à jour chaque année et est harmonisée avec l'évaluation annuelle des risques. • Le pouvoir d'approbation des CAFE est validé au moyen du système de vérification interne. • Les analyses transactionnelles pour les CAFE (c.-à-d. les estimations par rapport aux dépenses réelles) sont effectuées conformément à la stratégie en place pour les opérations non salariales et de paiements de transfert à risque élevé et à faible risque. • Ne vise pas à mesurer l'exactitude des estimations comptables (c.-à-d. le budget par rapport aux dépenses réelles). 	<p>Aucune</p>

2.4 Tests de corroboration des CAFE

Principales constatations et observations

1. Formulaires de soumission des CAFE

- Dans l'ensemble, 76,4 % des échantillons de CAFE avaient des formulaires de soumission correspondants qui répondaient à tous les critères d'évaluation.
- 17,6 % des échantillons de CAFE ont été signés après la date d'échéance. (Ils ont été jugés acceptables parce qu'ils n'ont pas été reçus après la date limite « interne » de la DGDPF.)
- 6 % des échantillons de CAFE n'avaient pas été présentés selon le modèle prévu.
- La DGDPF utilise un système de vérification interne pour confirmer que la personne qui signe à l'autorisation appropriée en vertu des articles 33 et 34.

2. Montant des CAFE

- Rapprochement des montants des CAFE dans le système comptable avec les montants approuvés sur les formulaires de soumission des CAFE pour 100 % des échantillons de S et C, F et E, des autres ministères, des salaires des autres ministères et des salaires de PCH.
- Les montants présentés dans le cadre des S et C sont vérifiés par rapport au montant restant des contrats, mais la validation auprès des bénéficiaires est limitée.
- Les dépenses liées au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) sont prises en compte dans les estimations comptables de fin d'exercice (c.-à-d. l'état des opérations), lesquelles sont conformes aux lignes directrices du SCT sur les inclusions du RASE.
- Le RASE est inclus dans les montants des CAFE (c.-à-d. les salaires des autres ministères) conformément aux lignes directrices du SCT.

3. Documents justificatifs

- La documentation à l'appui des estimations des CAFE a été reçue pour 100 % des échantillons sélectionnés.
- 97,1 % des documents justificatifs reçus concordent avec le formulaire de soumission des CAFE.
- Les documents justificatifs pour tous les CAFE non liés aux S et C répondaient aux attentes. Toutefois, les documents justificatifs des S et C ne contenaient pas de détails sur le bénéficiaire indiquant que celui-ci avait rempli ses obligations de manière satisfaisante.
- Les documents justificatifs ne sont pas conservés dans une base de données centralisée (c.-à-d. que la DGDPF n'y a pas d'accès direct). En général, ces documents sont conservés par la DGR).

4. Rapprochement

- Les factures et les documents justificatifs correspondants étaient présents pour 67 % de toutes les catégories d'échantillons, à l'exclusion des S et C.
- 100 % des factures et des pièces justificatives reçues ont été rapprochées des montants des CAFE correspondants.
- L'analyse de la variance effectuée compare les estimations d'une année à l'autre, mais aucune analyse de la variance n'est effectuée concernant l'exactitude des estimations comptables par rapport aux chiffres réels.
- Suivi non uniforme des paiements et des règlements.

3.0 Évaluation du modèle de maturité

Afin d'évaluer la maturité du processus d'estimation comptable de fin d'exercice, le **Business Process Maturity Model (modèle de maturité des processus opérationnels – BPMM)** a été appliqué. Il fournit une approche structurée pour évaluer, optimiser et améliorer continuellement les processus opérationnels. Ce modèle décrit les étapes de l'évolution de la maturité des processus, et guide les organisations pour qu'elles passent des activités ponctuelles aux processus entièrement optimisés.

À la lumière de l'application de ce modèle, l'équipe d'examen a conclu que, selon les principales caractéristiques des cinq (5) niveaux de maturité des processus, le niveau de maturité le plus approprié auquel il convient de classer les estimations comptables et le processus méthodologique est le suivant : **Niveau 3 – Normalisé**.

3.1 Points saillants de l'évaluation de la maturité

Le processus des estimations comptables fonctionne en grande partie à un degré d'excellence qui justifie une classification en tant que processus normalisé. Toutefois, l'évaluation a permis de constater que les critères ne sont pas toujours respectés, ce qui contribue aux limites actuelles du processus qui l'empêchent d'être classé dans une catégorie supérieure.

Voici les principales constatations qui ont contribué à la cote de niveau 3 :

- Une formation uniforme est offerte aux employés, qui reçoivent une formation annuelle.
- Habituellement, exécution uniforme du processus – les dates d'échéance des CAFE ne sont pas toujours respectées.
- Outils et méthodologies normalisés pour la plupart des aspects du processus.
- Processus essentiellement manuel (automatisation minimale).
- Rôles et responsabilités définis.
- Absence de suivi quantitatif du rendement du processus.
- Il n'y a qu'une compréhension générale des raisons qui entraînent des variations dans le processus.
- Les procédures sont bien documentées – il manque de procédures et de directives concrètes pour les S et C.
- Les procédures sont conformes aux meilleures pratiques – il n'y avait pas de directives pour les bénéficiaires du transfert.

4.0 Conclusion

Sur la base de l'examen des estimations comptables de PCH et des méthodologies applicables, l'équipe a conclu que le processus des estimations comptables fonctionnait comme prévu et répondait aux attentes établies dans les critères d'examen. Le processus utilisait généralement efficacement des outils normalisés comme des modèles de documents et comportait des rôles et des responsabilités bien définis dans le cadre du processus. De plus, les processus en place et les méthodologies appliquées ont été exécutés de manière essentiellement uniforme, avec certaines incohérences en ce qui concerne les CAFE. Certaines possibilités d'amélioration ont été cernées afin de combler des lacunes mineures dans la formation et d'établir une base pour laquelle PCH pourrait élaborer des outils et des pratiques qui encouragent l'amélioration et l'optimisation continues des processus.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel à titre de dirigeante principale de l'audit, cet examen a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes de même qu'à la Politique et à la Directive sur la vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédures d'examen appliqués et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et la conclusion formulée dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion reposent sur une comparaison entre les conditions qui existaient au moment de l'examen et les critères d'examen préétablis convenus avec la direction. Elles s'appliquent uniquement à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'examen.

Original signé par

Bimal Sandhu

Dirigeante principale de l'audit

Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe d'examen

Bimal Sandhu,
Dirigeante principale de l'audit

Dylan Edgar,
Directeur de l'audit interne

Avec l'aide de ressources fournies par Raymond Chabot Grant Thornton.

Annexe A – Évaluation du risque

Conclusion	Définition
Bien contrôlé	Bien géré avec efficacité. Aucune faiblesse importante constatée.
Contrôlé	Géré adéquatement et avec efficacité. Des améliorations mineures sont nécessaires.
Problèmes modérés	Requiert l'intervention de la gestion (répond à au moins un des critères suivants) : <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
Améliorations importantes requises	Nécessite une attention immédiate de la part de la direction : Répond à au moins un des trois critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Redressements financiers importants à l'égard de certains postes ou domaines, ou pour le Ministère; • Les lacunes en matière de contrôle représentent un risque grave; • Des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.

Critères d'examen	Notation
1. Documents justificatifs des CAFE Les documents justificatifs relatifs au CAFE présentent des possibilités d'amélioration pour la validation et le rapprochement approprié du CAFE.	2
2. Analyse de la variance effectuée (c.-à-d. validation des estimations) À l'heure actuelle, les estimations font l'objet d'une analyse de haut niveau d'une année à l'autre, mais aucune analyse de variance n'est effectuée afin de comparer les chiffres réels aux estimations. L'absence d'une telle analyse limite la capacité de PCH à acquérir une solide compréhension de l'exactitude des estimations comptables.	3
3. Formulaire de soumission des CAFE : la création des CAFE suit les politiques et les procédures relatives aux CAFE De nombreux cas de soumissions de CAFE signés après la date limite désignée; toutefois, il est entendu qu'une provision pour retard est incluse dans la date d'échéance écrite.	2
4. Rapprochement des CAFE : les montants facturés correspondent aux montants inscrits des CAFE Quand des factures sont présentées, le montant facturé correspond toujours au montant de CAFE inscrit. Cependant, il y a des cas où les montants facturés dépassent les montants des CAFE. Cela s'explique par le fait qu'un certain nombre de factures contiennent plusieurs éléments qui ne sont pas pertinents pour le CAFE, ce qui augmente la difficulté de faire un suivi exact des documents de facture qui correspondent à un CAFE.	1
5. Caractère raisonnable des estimations comptables de fin d'exercice Les politiques et les procédures relatives aux estimations comptables de fin d'exercice sont raisonnables, respectent les lignes directrices du SCT et les normes de l'industrie et sont bien documentées. Cependant, les documents ne sont pas stockés de façon centralisée, ce qui complique l'accès à ceux-ci.	1
6. Les montants des CAFE présentés correspondent au montant inscrit dans le système comptable Les montants des CAFE inscrits dans le système comptable correspondent toujours aux montants inscrits dans le formulaire de soumission des CAFE; les contrôles en place atténuent efficacement le risque.	1
7. Les erreurs sont détectées et signalées et font l'objet d'un suivi Les erreurs critiques sont détectées et signalées et font l'objet d'un suivi.	1

Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation	Évaluation et mesures de la direction	Personne responsable	Échéance
<p>Le dirigeant principal des finances devrait examiner le matériel et les processus de formation existants élaborés et offerts par la DGDPF dans le but de cerner et de valider les lacunes dans la transmission des connaissances et d'apporter les améliorations requises.</p>	<p>La DGDPF examinera son programme de formation actuel et ses normes pour relever les lacunes dans cet examen ainsi que les améliorations possibles.</p> <p>La DGDPF expliquera mieux la définition d'un CAFE dans la prochaine séance de formation et du matériel de formation afin de mieux informer les différents intervenants.</p> <p>La DGDPF mettra en évidence son processus de validation des CAFE dans le matériel de formation sur les procédures de fin d'exercice, notamment en ce qui concerne la conservation des documents justificatifs dans le cadre de la formation obligatoire pour les DGR.</p>	<p>Directeur, Opérations comptables et politiques financières</p>	<p>Mars 2024</p>
<p>Le dirigeant principal des finances devrait évaluer dans quelle mesure des stratégies supplémentaires d'atténuation des risques propres aux estimations comptables de fin d'exercice seraient efficaces pour réduire considérablement les risques résiduels.</p>	<p>La DGDPF examinera ses contrôles internes sur les estimations comptables de fin d'exercice dans le cadre du processus de clôture des états financiers afin d'évaluer l'efficacité de son approche fondée sur les risques et la nécessité de la modifier.</p>	<p>Directeur, Opérations comptables et politiques financières</p>	<p>Juillet 2024</p>
<p>Le dirigeant principal des finances devrait effectuer une analyse annuelle des écarts entre les estimations des CAFE et les chiffres réels et élaborer des processus et procédures pour surveiller et rapprocher efficacement les CAFE à long terme.</p>	<p>Le processus de suivi et de rapprochement de la DGDPF est entrepris en décembre (période 9) en ce qui concerne la matérialisation des CAFE. La DGDPF documentera le processus et en tirera parti pour élaborer une approche de surveillance axée sur les risques qui permettra de faire le rapprochement des CAFE transactionnels.</p>	<p>Directeur, Opérations comptables et politiques financières</p>	<p>Novembre 2024</p>