

**Vérification de la mise en œuvre  
de la Politique sur le contrôle interne**

Division de la vérification interne  
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie  
Conseil de recherches en sciences humaines  
Le 18 février 2013

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>MÉTHODES DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>PRINCIPALES CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>7</b>
5.1	ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE .....	7
5.2	ÉVALUATION DES RISQUES .....	9
5.3	ACTIVITÉS DE CONTRÔLE INTERNE .....	10
5.4	INFORMATION ET COMMUNICATION.....	11
5.5	SURVEILLANCE .....	12
<b>6</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION.....</b>	<b>14</b>
	<b>ANNEXE I – DOMAINES, CRITÈRES ET SOURCES RELATIFS À LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>16</b>

## 1 Résumé

### Contexte

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a institué la [Politique sur le contrôle interne](#) (« PCI », « la Politique »), en vigueur depuis 2009, qui s'applique à tous les ministères visés par la définition indiquée à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Politique exige des ministères et organismes qu'ils produisent les deux résultats attendus suivants :

- i. un système de contrôle interne efficace axé sur les risques;
- ii. un système efficace de contrôle interne en matière de rapports financiers.

### Importance de la politique

Dans le cadre de l'exercice du Plan de vérification axé sur les risques pour les années 2012 à 2015, la direction a demandé une vérification de la [Politique sur le contrôle interne](#) pour fournir l'assurance que les exigences liées à la Politique sont respectées de façon appropriée. De plus, compte tenu du fait que les enveloppes de financement des subventions de recherche et des bourses pour le CRSNG (environ 1 milliard de dollars) et pour le CRSH (environ 700 millions de dollars) sont extrêmement importantes, il est essentiel d'examiner le système de contrôle interne à l'égard de ces fonds.

### Objectif et portée de la vérification

L'objectif de cette vérification était d'examiner la mise en œuvre de la Politique par le CRSNG et le CRSH et de fournir une assurance raisonnable que les organismes répondent de façon appropriée aux attentes d'un système de contrôle interne efficace axé sur les risques et d'un système de contrôle interne en matière de rapports financiers. Les travaux de la vérification ont privilégié davantage la façon dont le CRSNG et le CRSH mettent en œuvre un système de contrôle en matière de rapports financiers. La portée de la vérification comprenait tant les activités de mise en œuvre achevées à ce jour, que le plan de projet établi pour compléter les futures activités de mises en œuvre.

### Principales constatations de la vérification

Les activités de mise en œuvre de la PCI à ce jour démontrent que les organismes ont édifié une base solide pour un système de contrôle interne efficace en matière de rapports financiers. La vérification souligne des domaines de progrès clés, y compris les suivants :

- l'élaboration d'un plan de mise en œuvre de la PCI d'ici 2013-2014. Ce plan a été communiqué à la direction et au Comité indépendant de

vérification dans la « Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers » de chaque organisme;

- la détermination et l'évaluation des principaux risques qui pourraient avoir des incidences sur les comptes financiers du CRSNG et du CRSH;
- l'identification, la documentation et l'évaluation des contrôles internes en matière de rapports financiers pour atteindre les résultats escomptés de la PCI;
- la réalisation d'une évaluation de la capacité requise pour exercer une surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers, ainsi que des ressources financières requises pour appuyer la mise en œuvre de la PCI au cours des prochains exercices financiers (de 2012 à 2014).

De plus, la vérification signale aussi des domaines d'amélioration importants destinés à tirer parti des progrès réalisés par les organismes à ce jour. Ces domaines comprennent les suivants :

- Préciser davantage les rôles et les responsabilités du cadre plus général de la haute direction (et des organismes de surveillance) pour les contrôles internes pour veiller à ce qu'il y ait une meilleure compréhension de la situation du contrôle en matière de comptes financiers. Cet aspect comprend aussi la clarification et la communication des attentes à l'égard des vérifications, des mesures correctives et de la surveillance des principaux contrôles sélectionnés pour assurer leur efficacité;
- Considérer l'harmonisation de la surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers avec les cadres de gestion des risques respectifs des organismes pour appuyer un système plus exhaustif et intégré axé sur les risques en matière de contrôle interne.

## **Conclusion**

Un système de contrôle interne efficace est essentiel pour assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection des biens et la conformité aux exigences législatives, et, par conséquent, joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Le CRSNG et le CRSH ont réalisé des progrès importants en vue de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne dans un contexte de ressources limitées en raison de priorités organisationnelles concurrentes. Les travaux réalisés à ce jour ont permis d'établir une assise solide à l'atteinte de la pleine conformité à la PCI au cours des années à venir, et les recommandations de la vérification visent à aider les organismes à progresser dans la voie de l'amélioration continue.

---

## 2 CONTEXTE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a institué la [Politique sur le contrôle interne](#) (« PCI », « la Politique »), en vigueur depuis 2009, qui s'applique à tous les ministères visés par la définition indiquée à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le Parlement et la population canadienne s'attendent à ce que le gouvernement fédéral soit géré efficacement, que les fonds publics fassent l'objet d'une gestion prudente, que les biens publics soient protégés et que les ressources publiques soient utilisées de façon efficace, efficiente et économique. Le SCT s'attend également à des rapports fiables qui montrent de façon transparente et responsable comment le gouvernement dépense les fonds publics en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Ses attentes sont semblables à celles que l'on trouve dans d'autres organisations et administrations des secteurs privé et public. Afin d'atténuer les risques qui pourraient empêcher la réalisation de ces objectifs, ces organisations établissent et maintiennent de vastes systèmes de contrôle interne. Plus précisément, la PCI exige des ministères et des organismes qu'ils atteignent les résultats suivants :

- i. des systèmes de contrôle interne efficaces, fondés sur les risques, sont en place dans chaque ministère et sont adéquatement maintenus, suivis et évalués, avec des mesures correctives apportées en temps opportun lorsque des problèmes sont relevés (5.2.1);
- ii. un système de contrôle interne efficace en matière de rapports financiers est en place dans chaque ministère tel que le démontre la *Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers du ministère* (5.2.2).

Le CRSNG et le CRSH ont mis en œuvre la Politique en tant que membres du Groupe II/Grappe II de mise en œuvre de la PCI, qui représentent 23 petits et moyens ministères et organismes du Parlement.

Dans le cadre de l'exercice du Plan de vérification axé sur les risques pour 2012 à 2015, la direction a demandé une vérification de la [Politique sur le contrôle interne](#) pour fournir l'assurance que les exigences liées à la politique sont respectées de façon appropriée. De plus, compte tenu du fait que les enveloppes de financement des subventions de recherche et des bourses pour le CRSNG (environ 1 milliard de dollars) et pour le CRSH (environ 700 millions de dollars, dont 330 millions de dollars sont affectés au Programme des coûts indirects des trois organismes qui est administré par le CRSH) sont extrêmement importantes, il est essentiel d'examiner le système de contrôle interne à l'égard de ces fonds.

---

### 3 OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la présente vérification était d'examiner la mise en œuvre de la Politique par le CRSNG et le CRSH et de fournir une assurance raisonnable que les organismes ont répondu aux attentes de façon appropriée, telles qu'énoncées aux sections 5.2.1 et 5.2.2 (consultez la section 2). Comme l'a recommandé le SCT, les travaux de la vérification ont mis l'accent davantage sur la façon dont le CRSNG et le CRSH ont mis en œuvre la politique pour les résultats attendus 5.2.2 pour un système de contrôle interne en matière de rapports financiers. La portée de la vérification comprenait tant les activités de mise en œuvre réalisées à ce jour que le plan du projet établi pour compléter les futures activités de mises en œuvre.

Les critères de la vérification étaient fondés sur les lignes directrices fournies par le Bureau du contrôleur général (BCG) pour la vérification des contrôles de gestion de base au gouvernement. Ces lignes directrices suivent de près le cadre intégré de contrôle interne reconnu internationalement du [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission](#) (COSO)<sup>1</sup>. Reconnu par le SCT comme la principale organisation à vocation d'orientation pour les ministères et les organismes fédéraux, le COSO fournit des normes généralement reconnues pour l'évaluation de la mise en œuvre de systèmes de contrôle interne axés sur les risques (reportez-vous à l'annexe I pour consulter les critères fondés sur le COSO).

### 4 MÉTHODES DE VÉRIFICATION

La Division de la vérification interne (DVI) a eu recours à la méthode suivante pour réaliser ses travaux :

- examen de divers dossiers et documents du CRSNG et du CRSH, y compris les diagrammes des comptes financiers, les descriptions, les matrices de risques et de contrôles, les informations sur les risques et les contrôles organisationnels, les mandats des comités, les comptes rendus des comités, les plans, etc.;
- réaliser des entrevues auprès des principaux intervenants internes du CRSNG et du CRSH (c.-à-d. la Division des finances et de l'administration des octrois et la Division de la planification et des politiques

---

<sup>1</sup> Le Cadre intégré de contrôle interne Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) est une initiative conjointe internationalement reconnue qui comprend cinq organisations directrices en matière de finances et de vérification qui se consacrent à assurer un leadership éclairé en élaborant des cadres et des directives sur la gestion des risques pour l'entreprise, le contrôle interne et la dissuasion de la fraude.

---

organisationnelles du CRSNG, la Division de la stratégie et du rendement organisationnels du CRSH, etc.).

Selon le jugement professionnel exercé par le dirigeant principal de la vérification (DPV), les procédures de vérification et les preuves collectées sont suffisantes et pertinentes pour donner une grande certitude quant aux constatations présentées dans le présent rapport. Les conclusions sont fondées sur une comparaison des situations existant au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification. La vérification interne a été effectuée selon la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institute of Internal Auditors.

## **5 PRINCIPALES CONSTATATIONS DE LA VÉRIFICATION**

Les contrôles internes sont effectués à tous les niveaux d'une organisation et peuvent être définis comme des politiques, des pratiques ou des procédures conçues pour atténuer les risques et fournir une assurance raisonnable de l'atteinte des objectifs. Les contrôles internes visent à promouvoir l'efficacité et l'efficience en réduisant les erreurs, en évitant les doublons des efforts et en favorisant l'uniformité. Les contrôles peuvent comprendre la séparation des tâches, les signatures d'approbation, les approbations, les rapprochements manuels ou électroniques, les activités de vérification, etc.

Selon le COSO, les contrôles internes efficaces comprennent cinq composantes : l'environnement de contrôle de l'organisme; l'identification et la priorisation des risques; l'efficacité des vérifications des contrôles liés aux risques principaux et aux mesures correctives; la diffusion d'informations importantes sur les contrôles et la surveillance. Les constatations de la vérification relativement à ces cinq composantes sont présentées dans les sections suivantes.

### **5.1 Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne. Il constitue l'ensemble des normes, des processus et des structures d'une organisation pour mettre en œuvre un système de contrôle efficace. Dans un environnement de contrôle solide, les cadres supérieurs préconisent l'importance du contrôle interne, établissent clairement les pouvoirs et les responsabilités en matière de surveillance et précisent les attentes relatives au contrôle aux divers niveaux de l'organisation. Un environnement de contrôle efficace est particulièrement important pour veiller à ce que les lacunes qui pourraient avoir des incidences négatives sur les objectifs de l'organisation soient comblées de façon opportune.

---

### 5.1.1 ***Le CRSNG et le CRSH ont créé un environnement qui appuie les contrôles internes en matière de rapports financiers***

Alors que les rôles et les responsabilités concernant le contrôle interne en matière de rapports financiers ont été clairement définis pour la Division des finances et de l'administration des octrois (DFAO), le contexte général de contrôle pour les rapports financiers à l'extérieur de la division évolue constamment. Même si la responsabilité de l'administrateur général et du dirigeant principal des finances (DPF) a été précisée, la responsabilité des autres cadres supérieurs (c.-à-d. les membres du Comité de direction du CRSH et du Comité de gestion du président du CRSNG) pour le contrôle interne en matière de rapports financiers pourrait être définie plus clairement. Cela pourrait être réalisé en précisant la responsabilité de la direction pour le contrôle interne en matière de comptes financiers et sa participation à l'évaluation et au maintien des principaux contrôles (p. ex., recevoir l'assurance de l'efficacité des contrôles principaux en matière de comptes de subventions de recherche et de bourses et des mesures correctives lorsqu'on détermine que les contrôles sont faibles). À ce jour, le contrôle interne en matière de rapports financiers et l'initiative de la PCI étaient essentiellement considérés comme étant une responsabilité de la DFAO.

En l'absence de l'établissement de responsabilités et d'attentes claires par la direction, on ne peut optimiser l'assurance de l'efficacité des contrôles qui assurent l'exactitude et la protection des comptes essentiels pour les activités du CRSNG et du CRSH (c.-à-d. les subventions et les bourses).

**Recommandation 1** : Afin d'appuyer les administrateurs dans l'exercice de leur responsabilité d'agent comptable en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les cadres supérieurs devraient assumer davantage de responsabilités à l'égard de l'établissement, du maintien et de la production de rapports sur un système de contrôle interne basé sur les risques pour leurs domaines de responsabilité précis. De plus, les organismes pourraient renforcer leur environnement de contrôle en demandant aux comités de gestion d'exercer une surveillance de l'efficacité des contrôles internes au sein de leurs organisations respectives pour veiller à ce que les faiblesses des contrôles soient surveillées, à ce que des mesures correctives soient prises rapidement et à ce que les principaux risques soient atténués. Au CRSH, cela pourrait être réalisé en clarifiant le rôle du Comité de responsabilisation de gestion (CRG). Au CRSNG, la direction devrait désigner le comité le plus pertinent qui serait chargé d'exercer une surveillance dans ce domaine.

### 5.1.2 ***Une meilleure assurance de la mise en œuvre de la PCI pourrait être obtenue par le biais d'une planification plus détaillée***

Le CRSNG et le CRSH ont élaboré un plan pour mettre en œuvre la PCI d'ici 2013-2014. Ce plan a été communiqué à la direction et aux comités indépendants de vérification au moyen de la « Déclaration de responsabilité de la



direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers » de chaque organisme. Ce plan pourrait être amélioré pour fournir à la direction une meilleure assurance que la PCI sera pleinement mise en œuvre de façon opportune. De telles améliorations pourraient comprendre les éléments suivants : définitions précises des jalons, échéanciers, exigences en matière de ressources humaines et détails sur les risques liés au projet (comme l'engagement continu de la haute direction, la planification et la communication appropriées et la disponibilité continue de ressources et de personnel qualifié) et les mesures d'atténuation.

## 5.2 Évaluation des risques

L'évaluation des risques est l'identification et l'analyse des risques qui pourraient avoir des incidences sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Au sein d'un système de contrôle interne efficace, de solides évaluations des risques suscitent la participation de la direction et considèrent l'éventail de risques complet – les opérations, la conformité, la protection des biens et la production de rapports financiers – les risques sont évalués et priorisés de façon systématique en relation avec les objectifs de l'organisation.

L'évaluation des risques fait partie intégrante des processus opérationnels financiers précis en déterminant les étapes où les points de contrôle sont les plus essentiels ou encore les contrôles existants qui nécessitent une attention accrue.

### 5.2.1 *Le CRSNG et le CRSH ont cerné et évalué bon nombre des principaux risques qui pourraient avoir des incidences sur leurs comptes financiers*

Le CRSNG et le CRSH ont évalué les risques liés à leurs principaux comptes financiers en se fondant sur les facteurs qualitatifs et quantitatifs appropriés. De plus, on a documenté de nombreux risques importants en matière de rapports financiers pour les principaux processus opérationnels. Toutefois, les évaluations des risques des principaux comptes n'ont pas considéré la gamme entière des risques liés aux rapports financiers. Par exemple, la matrice de contrôles/risques pour les processus financiers relatifs aux subventions et aux bourses tient compte des risques cernés en ce qui a trait aux paiements inexacts et aux paiements faits au mauvais destinataire, mais les risques relatifs à la détermination de l'admissibilité des titulaires de subventions et de bourses ne sont pas explicitement documentés. L'inadmissibilité des titulaires pourrait avoir des incidences sur les comptes financiers, et par conséquent pourrait faire partie d'un exercice d'évaluation des risques. D'autres domaines potentiels de risque pouvant nécessiter une attention accrue et pouvant avoir des incidences sur les comptes financiers comprennent la surveillance de l'utilisation des fonds de subventions et le recouvrement des fonds dont l'utilisation a été jugée inappropriée.

---

**Recommandation 2 :** Les matrices de contrôles et de risques ayant servi à documenter les principaux processus opérationnels, plus particulièrement les subventions et les bourses, devraient considérer un vaste éventail de risques relatifs à la production de rapports financiers. Les vérifications des mesures de contrôle découlant d'un ensemble plus large de risques devraient être intégrées au plan d'essai à l'avenir.

### 5.3 Activités de contrôle interne

Les activités importantes visant à assurer le fonctionnement prévu des contrôles internes comprennent la documentation, les vérifications et les mesures correctives. Dans un système de contrôle interne efficace, les contrôles liés aux principaux risques sont vérifiés périodiquement pour déterminer leur efficacité, et des mesures correctives sont prévues et mises en œuvre dans les cas où il est déterminé que le rendement du système de contrôle est insuffisant.

#### 5.3.1 *Des progrès considérables ont été réalisés en documentant et en évaluant les contrôles internes en matière de rapports financiers*

Le CRSNG et le CRSH ont réalisé des progrès importants en documentant et en évaluant les contrôles internes en matière de rapports financiers pour atteindre les résultats escomptés de la PCI. Le CRSNG et le CRSH ont documenté de façon officielle les contrôles internes en matière de rapports financiers pour les principaux processus opérationnels, en adoptant un format uniforme fondé sur une boîte à outils de contrôle interne, l'ébauche de la *Politique sur le contrôle interne – Outil de diagnostic à l'intention des ministères et organismes* diffusée par le BCG. De plus, la documentation précise les points de contrôle principaux pour les rapports financiers dans le diagramme de processus et la matrice de contrôles/risques. Le CRSNG et le CRSH ont aussi réalisé des revues générales, conjointement avec des vérifications de la conception et de l'efficacité opérationnelles des activités pour des processus opérationnels importants sélectionnés et ont établi les mesures correctives nécessaires. On prévoit des vérifications et des mesures correctives plus complètes pour des processus opérationnels précis, des contrôles généraux sur la technologie de l'information (CGTI) et des contrôles à l'échelon de l'entité<sup>2</sup> tout au long de 2014, pour permettre aux organismes de mettre en œuvre un nouveau système de subventions destiné à établir de nouveaux contrôles, qui devra ensuite être

---

<sup>2</sup> Les contrôles à l'échelon de l'entité s'entendent des contrôles et des pratiques dans l'ensemble de l'organisation, qui peuvent avoir des incidences directes ou indirectes sur l'intégrité de la production de rapports financiers de l'organisation. Ils comprennent « le fait de donner l'exemple au sommet », la culture de l'organisation, les valeurs et l'éthique, la gouvernance, la transparence et les mécanismes de responsabilisation, ainsi que les activités et les outils mis en place dans toute l'organisation pour sensibiliser le personnel et assurer une bonne compréhension des rôles et des responsabilités (source : *Politique sur le contrôle interne – Outil de diagnostic à l'intention des ministères et organismes*, Bureau du contrôleur général, 2010).

---

évalué à son tour. La planification future doit fournir suffisamment de détails pour donner à la direction l'assurance que les processus opérationnels, les contrôles à l'échelon de l'entité et les CGTI sont vérifiés de façon exhaustive (c.-à-d. vérification de l'exhaustivité de la conception, de l'efficacité opérationnelle et de la méthode d'échantillonnage; établissement de points de repère pour déterminer l'efficacité; fréquence établie des vérifications et des mesures correctives; cycle d'établissement des rapports).

**Recommandation 3** : Le CRSNG et le CRSH devraient faire en sorte que le plan d'essai des « contrôles internes en matière de rapports financiers » soit complet pour être en mesure de fournir les documents et de réaliser les évaluations de toutes les autres composantes des contrôles internes en matière de rapports financiers, y compris les contrôles à l'échelon de l'entité et les CGTI.

#### 5.4 Information et communication

Les renseignements sur le caractère suffisant des contrôles principaux et sur la transmission de cette information vers des points stratégiques et en provenance de ces derniers sont importants pour appuyer la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans un système de contrôle interne efficace, la direction reçoit des informations opportunes, pertinentes et suffisantes pour comprendre l'efficacité des contrôles essentiels, ce qui lui permet de prendre des décisions éclairées.

##### 5.4.1 *La surveillance du contrôle interne pourrait être renforcée en déterminant les renseignements suffisants et pertinents sur la production de rapports concernant l'efficacité des contrôles et des mesures correctives*

Le CRSNG et le CRSH ont présenté avec exactitude à la haute direction et aux comités de vérification interne les principaux éléments des progrès réalisés quant à la mise en œuvre de leur PCI. De plus, la haute direction a reçu, et par la suite approuvé, la « Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers » de chacune des organisations. Même si ces activités démontrent que le CRSNG et le CRSH ont respecté les principales exigences, la surveillance pourrait être améliorée en déterminant les informations précises requises par le DPF et la haute direction pour veiller à ce que les organisations s'acquittent de leurs responsabilités continues de surveillance de l'efficacité des contrôles internes en matière de rapports financiers (c.-à-d. le type précis d'information, le format et le niveau de détail approprié).

**Recommandation 4** : Le CRSNG et le CRSH devraient définir le type d'informations requises, ainsi ce qui est considéré pertinent et suffisant par la haute direction pour appuyer son rôle de surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers.

---

## 5.5 Surveillance

La surveillance comprend un suivi continu, des évaluations distinctes ou une combinaison des deux, pour confirmer que chacun des cinq éléments du contrôle interne est présent et fonctionnel. Dans un solide système de contrôle interne, les résultats des activités de surveillance sont comparés aux attentes ou aux points de repère de la direction, et le rendement est communiqué à la haute direction pour veiller à ce que des mesures correctives opportunes soient prises si des lacunes existent.

### 5.5.1 ***Le CRSNG et le CRSH en sont aux premières étapes de l'évaluation de la capacité continue de surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers***

Le CRSNG et le CRSH en sont aux premières étapes de l'évaluation de la capacité de surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers et ont établi les ressources financières nécessaires pour appuyer la mise en œuvre de la PCI au cours des prochains exercices financiers (de 2012 à 2014). Il faudra préciser davantage la façon dont les ressources humaines internes seront affectées pour réaliser cela ainsi que la façon dont les contrôles internes seront surveillés après la mise en œuvre initiale de la PCI pour assurer un suivi continu.

### 5.5.2 ***Des gains d'efficacité pourraient être réalisés en harmonisant la surveillance du contrôle interne en matière de rapports financiers avec le cadre de gestion des risques plus vaste de l'organisation***

Grâce à leur cadre de gestion des risques organisationnels, le CRSNG et le CRSH ont réalisé des progrès importants dans l'établissement des fondements d'un solide environnement de contrôle à l'échelon de l'entité, compatible avec le Résultat attendu 5.2.1 de la PCI. Alors qu'on pourrait mettre davantage l'accent sur le contrôle interne à l'intérieur de ces cadres pour mieux les harmoniser avec le COSO (c.-à-d. établissement d'attentes à l'égard de la vérification de l'efficacité, des mesures correctives apportées aux contrôles principaux et des rapports sur le rendement des contrôles), les rôles, les responsabilités et les attentes liées aux risques et aux autres éléments du contrôle interne (c.-à-d. l'identification du contrôle) sont articulés pour les responsables des risques, ainsi que pour les principaux organismes de surveillance. En outre, le CRSNG et le CRSH ont accompli des progrès considérables dans l'élaboration de leur cycle d'établissement des rapports sur la gestion des risques, ce qui permet à la haute direction d'amorcer une surveillance continue des risques organisationnels et de leurs contrôles non financiers associés.

À l'heure actuelle, la DFAO exerce une surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers, indépendamment des processus de gestion des risques respectifs du CRSNG et du CRSH, qui insistent davantage sur les risques et les contrôles pour l'organisation. Le CRSNG et le CRSH peuvent

considérer l'intégration de la surveillance des contrôles en matière de rapports financiers au processus plus vaste de gestion des risques pour l'organisation, en tirant parti des comités, des ressources et des cycles d'établissement des rapports existants, pour accroître les gains d'efficacité.

**Recommandation 5 :** Pour accroître l'exhaustivité d'un système de contrôle interne fondé sur les risques, le CRSNG et le CRSH devraient considérer l'harmonisation de la surveillance des risques et des contrôles internes en matière de rapports financiers avec leur cadre de gestion des risques respectifs existants. Une meilleure harmonisation peut aussi accroître les gains d'efficacité, plus particulièrement en relation avec les essais prévus à l'échelon de l'entité.

## 6 CONCLUSION

Un système de contrôle interne efficace est essentiel pour assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, protéger les biens et assurer la conformité aux exigences législatives, et joue donc un rôle fondamental dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le CRSNG et le CRSH ont accompli d'importants progrès pour favoriser la mise en œuvre d'un système de contrôle interne dans un contexte de ressources restreintes en raison des priorités concurrentes de l'organisation. Les travaux réalisés à ce jour ont établi une assise solide à l'atteinte de la pleine conformité à la PCI au cours des prochaines années.

Les recommandations de la vérification présentées dans ce rapport visent à renforcer les progrès réalisés à ce jour et à appuyer les organisations dans leur démarche d'amélioration continue. Une des recommandations essentielles est l'amélioration de la création d'un environnement de contrôle au sein des organisations. Une sensibilisation accrue aux contrôles internes et l'établissement d'attentes à l'échelle de la haute direction à l'égard des mesures correctives et de la surveillance des contrôles clés pour assurer leur efficacité contribueront à la mise en œuvre des autres recommandations de la vérification. De plus, en progressant dans la pleine mise en œuvre de la PCI, le CRSNG et le CRSH devraient tirer parti d'une approche plus holistique et harmonisée avec les processus de gestion des risques de leur organisation respective.

## ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

Responsable de la vérification : John-Patrick Moore  
Vérificatrice principale : Alice Hanlon  
Dirigeant principal de la vérification : Phat Do

Société d'experts-conseils : KPMG

## 7 RÉPONSE DE LA DIRECTION

Point	Recommandation	Plan d'action	Échéance
1.	<p>Pour appuyer les administrateurs généraux dans l'exercice de leur rôle d'agent comptable en vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, les cadres supérieurs devraient assumer davantage de responsabilités à l'égard de l'établissement, du maintien et de l'établissement de rapports concernant un système de contrôle interne fondé sur les risques pour leurs domaines de responsabilité précis. De plus, les organisations pourraient renforcer l'environnement de contrôle en demandant aux comités de direction de surveiller l'efficacité des contrôles internes au sein de leurs organisations respectives pour veiller à ce que les lacunes en matière de contrôle soient surveillées et rectifiées de façon opportune et à ce que les risques principaux soient atténués. Au CRSH, cela pourrait être réalisé en clarifiant le rôle du Comité de responsabilisation de gestion (CRG). Au CRSNG, la direction devrait désigner le comité le plus approprié qui serait chargé d'exercer la surveillance dans ce domaine.</p>	<p>Selon l'annexe de la « Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers » (CIRF), le DFP assure le leadership en matière de coordination et d'uniformité; il met l'accent sur la conception et le maintien d'un système efficace et intégré de CIRF, y compris son évaluation annuelle. Le DFP informera les cadres de la haute direction et les organismes de surveillance de la situation entourant les contrôles financiers ainsi que les rôles et responsabilités dans ce domaine (p. ex., le dépôt de l'évaluation annuelle – annexe).</p>	Éléments courants
2.	<p>Les matrices des contrôles et de risques documentées pour les processus opérationnels clés, plus particulièrement les subventions de recherche et les bourses, devraient considérer une vaste gamme de risques relatifs à l'établissement de rapports financiers. La vérification de ces contrôles découlant d'un ensemble de risques plus vastes devrait être intégrées au plan d'essai.</p>	<p>La gamme de risques plus vaste sera considérée à mesure que la Stratégie de surveillance continue sera achevée, et les instructions de vérification seront modifiées au besoin.</p>	<p>La Stratégie de surveillance continue doit être achevée d'ici mars 2013. Les instructions de vérification doivent être modifiées avant décembre 2013.</p>
3.	<p>Le CRSNG et le CRSH devraient veiller à ce que le plan de vérification des « contrôles internes en matière de rapports financiers » soit complet pour prendre en compte les documents et les évaluations de toutes les autres composantes, y compris les contrôles à l'échelon de l'entité et les CGTI.</p>	Accepté	Mars 2014

---

4.	Le CRSNG et le CRSH devraient définir le type d'informations requises et considérées comme pertinentes et suffisantes par la haute direction pour appuyer son rôle dans la surveillance des contrôles internes en matière de rapports financiers.	La Stratégie de surveillance continue doit être achevée en mars 2013 et tiendra compte des exigences en matière d'information et de l'approche de communication pour la diffusion des résultats et des plans d'action.	Mars 2013
5.	Pour accroître l'exhaustivité d'un système de contrôle interne fondé sur les risques, le CRSNG et le CRSH devraient considérer l'harmonisation de la surveillance des contrôles internes et des risques en matière de rapports financiers avec leurs cadres de gestion des risques respectifs existants. Une meilleure harmonisation peut également contribuer à accroître les gains d'efficacité, plus particulièrement en relation avec les vérifications prévues des contrôles à l'échelon de l'entité.	Avec la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne et l'évolution des cadres de gestion des risques, nous serons à la recherche d'occasions d'harmonisation, au besoin.	Septembre 2013

## ANNEXE I – Domaines, critères et sources relatifs à la vérification

Domaines de vérification	Critères de vérification	Sources
Environnement de contrôle	Le CRSNG et le CRSH ont établi clairement les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles, la délégation des pouvoirs, la surveillance et la portée (à l'échelle de la haute direction) concernant les contrôles internes.	<i>Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : Outil à l'intention des vérificateurs internes, Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général, 2011</i>
Évaluation des risques	Le CRSNG et le CRSH ont mené des évaluations des risques pour cerner et prioriser les risques ayant des incidences sur les objectifs de l'organisation.	
Activités de contrôle interne	Le CRSNG et le CRSH ont défini leurs principaux contrôles internes pour les risques clés, vérifié leur efficacité et élaboré des mesures correctives pour améliorer les points faibles.	
Information et communication	Le CRSNG et le CRSH ont précisé les attentes à l'égard du type d'informations requises pour obtenir l'assurance concernant la situation du contrôle interne. En outre, le CRSNG et le CRSH ont documenté et communiqué les résultats des vérifications et les mesures correctives pour les principaux contrôles internes (pour les risques clés) à la haute direction et au Comité indépendant de vérification de chaque organisation.	
Surveillance	Le CRSNG et le CRSH ont mis en place un processus pour, de façon périodique, évaluer les principaux contrôles internes et surveiller les activités liées aux mesures correctives. En outre, le	



	CRSNG et le CRSH ont déterminé un niveau approprié de ressources pour appuyer la surveillance.	
--	--	--