



National
Defence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Vérification de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne – Étape 2



Mars 2017

1850-3-014 (SMA[Svcs Ex])

Canada

Table des matières

Acronymes et abréviations	ii
Sommaire des résultats.....	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification.....	3
1.3 Objectif	3
1.4 Portée	3
1.5 Méthodologie	3
1.6 Critères de vérification.....	4
1.7 Énoncé de conformité.....	4
2.0 Constatations et recommandations	5
2.1 Processus de la mise en œuvre de la Politique	5
3.0 Conclusion générale.....	11
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de la vérification	B-1
Annexe C – Vérification de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne (Étape 1).....	C-1

Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
MDN/FAC	Ministère de la Défense nationale et Forces armées canadiennes
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances) / Dirigeant principal des finances
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Sommaire des résultats

La Politique sur le contrôle interne est l'une des principales politiques du Cadre des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor. Elle est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009 pour tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada. Le principal objectif de la Politique consiste à gérer adéquatement les risques liés à la gestion des ressources publiques grâce à des contrôles internes efficaces, y compris des contrôles internes en matière de rapports financiers.

À titre du ministère le plus important et le plus complexe du gouvernement du Canada, le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (MDN/FAC) ont travaillé à la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne dans l'ensemble de son organisation. Le Ministère a réalisé des progrès dans la mise en œuvre des exigences de la politique en complétant plusieurs activités importantes. Il s'agit notamment de mettre sur pied un bureau officiel de gestion de projet, de créer un plan de travail triennal intégré, de réorganiser et de prioriser les ressources internes, d'intégrer les activités et exigences liées à la politique à différentes initiatives de transformation et d'inclure les objectifs de travail liés à la politique dans les ententes de rendement du personnel civil et militaire.

Le sous-ministre adjoint (Finances) / Dirigeant principal des finances (SMA[Fin]/DPF) dirige la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne et travaille en collaboration avec divers autres intervenants au sein du Ministère. Un système efficace de contrôle interne dépend de la participation de toutes les parties de l'organisation, que ce soit à sa conception initiale ou à la poursuite des activités.

Étant donné l'importance d'un système efficace de contrôle interne au sein du MDN et des FAC, une Vérification de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne a été incluse dans le Plan de vérification interne fondé sur les risques du sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) pour les années financières de 2016-2017 à 2018-2019. Cette vérification vise à évaluer les efforts du Ministère afin de mettre en œuvre la Politique sur le contrôle interne. La première étape de la vérification a été résumée dans un rapport approuvé en août 2016; le rapport portait sur les structures de gouvernance et les processus de gestion du risque qui sont en place pour appuyer les activités de mise en œuvre de la politique du Ministère. Le présent rapport énonce les résultats de la deuxième étape de la vérification qui examine les processus de la mise en œuvre de la politique.

Évaluation globale

- Les activités de mise en œuvre menées par le Ministère devraient lui permettre d'atteindre l'objectif de la Politique sur le contrôle interne et ses résultats escomptés.
- Le processus lié à la détermination, à la documentation et à l'évaluation des contrôles pourrait être amélioré pour permettre à ceux qui sont responsables de tenir le système à jour de tirer pleinement parti des travaux réalisés antérieurement.

Constatations et recommandations

Processus pour la mise en œuvre de la politique

L'organisation du directeur – Contrôles financiers, au nom du SMA(Fin)/DPF, est responsable de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne au sein du Ministère. Elle travaille avec les responsables des processus administratifs et les principaux intervenants pour établir un système de contrôle interne. Les services d'un entrepreneur externe ont été retenus afin d'appuyer les activités de mise en œuvre, notamment la gestion de projet, la schématisation de processus, la mise à l'essai et la correction des principaux contrôles. L'approche suivie par le Ministère est conforme aux lignes directrices du Bureau du contrôleur général. En se fondant sur les travaux prévus, le Ministère devrait être en mesure d'atteindre l'objectif de la Politique et ses résultats escomptés.

Gestion de l'information

Afin de cerner et d'évaluer les principaux contrôles, le Ministère, avec l'aide de l'entrepreneur externe, réalise des analyses détaillées des secteurs de contrôle et des processus administratifs. Bien que ces efforts aient visé l'obtention de résultats, le processus pourrait être amélioré en accordant une attention accrue à la conservation de la documentation en vue de mieux justifier les travaux exécutés et la façon dont les décisions clés ont été prises. En l'absence d'un dossier adéquat sur les activités de mise en œuvre, la vérification et la répétabilité des travaux réalisés lors de la conception et de la mise à l'essai initiale du système de contrôle interne peuvent être limitées. Cela est particulièrement important au fur et à mesure que les activités de mise en œuvre progressent vers l'étape de la surveillance continue et de la reprise des essais; ainsi le personnel qui n'a pas participé à l'élaboration du système de contrôle aura besoin de comprendre les travaux qui ont été exécutés antérieurement.

Nous recommandons que le SMA(Fin)/DPF améliore ses pratiques de gestion de l'information en ce qui a trait à la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Cela permettrait de mieux expliquer le processus suivi, de documenter la justification pour les décisions clés prises et de conserver les résultats de la mise à l'essai des contrôles dans une mesure qui permet à ceux qui appuient le système de contrôle et aux autres qui cherchent à s'y appuyer de comprendre les travaux exécutés.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consultez l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte

La Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2009 pour tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada, selon la définition de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La politique met l'accent sur la responsabilité du gouvernement qui découle de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et est l'une des principales politiques du Cadre des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor.

L'objectif principal de la Politique sur le contrôle interne est le suivant : « les risques reliés à la gérance des ressources publiques sont gérés adéquatement grâce à des contrôles internes efficaces, y compris les contrôles internes en matière de rapports financiers. » Une fois que la politique est mise en œuvre, les ministères doivent avoir :

- Un système efficace de contrôle interne, basé sur les risques, qui est adéquatement mis à jour, suivi et évalué, avec des mesures correctives apportées en temps opportun lorsque des problèmes sont cernés;
- Un système efficace de contrôle interne des rapports financiers, comme le démontre la Déclaration de responsabilité de la direction englobant les contrôles internes en matière de rapports financiers.

Depuis que la Politique sur le contrôle interne est entrée en vigueur, le MDN et les FAC ont travaillé afin de satisfaire à ses exigences. Au sein du Ministère, le SMA(Fin)/DPF est responsable de diriger la mise en œuvre générale de la politique. Au nom du SMA(Fin)/DPF, l'organisation du directeur- Contrôles financiers collabore avec les intervenants ministériels, tels que les responsables des processus administratifs ou les autorités fonctionnelles ministérielles, pour documenter et évaluer les contrôles internes et pour cerner les lacunes et les écarts et y remédier. Tous les secteurs de l'organisation ont un rôle à jouer dans la mise en œuvre des contrôles internes, que ce soit dans leur conception ou dans leur fonctionnement.

La taille, la complexité, les risques, la capacité, et la décentralisation du Ministère ainsi que d'autres facteurs pertinents ont nécessité des efforts et des ressources considérables en vue de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Cela comprend notamment des travaux en vue de mettre sur pied un bureau de gestion de projet officiel, de créer un plan de travail triennal intégré, de réorganiser et de prioriser les ressources internes, d'intégrer les activités et les exigences liées à la politique dans le cadre des initiatives de transformation ministérielles pertinentes et d'inclure les objectifs de travail liés à la politique dans les ententes de rendement du personnel civil et militaire. Ces activités ont contribué aux progrès accomplis dans l'évaluation de la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne du Ministère.

Conformément au Plan de vérification interne fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les AF de 2016-2017 à 2018-2019, une vérification interne a été menée pour évaluer les efforts du

Ministère quant à la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Afin de fournir des renseignements en temps opportun au Ministère, cette vérification s'est déroulée en deux étapes.

La première étape de la vérification évaluait les aspects de la gouvernance et de la gestion du risque de la mise en œuvre de la politique du Ministère et a été menée dans le cadre d'un rapport approuvé en août 2016. Ce rapport (annexe C) a souligné la nécessité de fournir des mises à jour sur les progrès réalisés au Comité de gestion de la Défense et au Comité ministériel de vérification. Il est aussi recommandé que les comités directeurs au niveau de la haute direction se rencontrent de façon plus fréquente et régulière pour régler les problèmes interfonctionnels.

La deuxième étape de la vérification, qui tient compte des processus en place pour soutenir la mise en œuvre efficace de la politique, est présentée dans le présent rapport.

Conformément aux Lignes directrices sur la « Politique sur le contrôle interne » du Conseil du Trésor et à l'ébauche de la Politique sur le contrôle interne – Outil diagnostique pour les ministères et organismes, le Ministère a établi un cadre pour mettre en place, tenir à jour, surveiller et examiner son système de contrôle interne. Ce cadre est constitué des étapes suivantes :

- Évaluation des risques et établissement de la portée;
- Documentation des activités de contrôle;
- Évaluation de l'efficacité de la conception des contrôles;
- Correction des lacunes de la conception des contrôles;
- Évaluation de l'efficacité opérationnelle des contrôles;
- Correction des lacunes de l'efficacité opérationnelle;
- Surveillance continue des contrôles et reprises d'essais périodiques axées sur les risques et correction.

Dans le cadre de son approche visant la mise en œuvre de la politique, le Ministère a cerné des contrôles internes dans 13 domaines essentiels de contrôle. Les étapes dans le cadre de mise en œuvre ci-dessus sont appliquées à chacun des domaines essentiels de contrôle suivants :

- Contrôles au niveau de l'entité
- Contrôles généraux concernant la technologie de l'information
- Présentation de rapports financiers et clôture des comptes
- Contrôles au niveau des processus :
 - Revenus et comptes débiteurs
 - Dépenses prépayées
 - De l'approvisionnement au paiement
 - Autres crébiteurs et paiements
 - Rémunération des civils
 - Rémunération de la Force régulière et de la Force de réserve
 - Stocks
 - Biens d'équipement
 - Biens immobiliers

○ Passifs relatifs à l'assainissement

Le Ministère a terminé les étapes d'évaluation des risques et d'établissement de la portée et de documentation des activités de contrôle dans tous les domaines essentiels de contrôle. Les travaux sont maintenant à divers stades d'avancement pour chacun des domaines essentiels de contrôle en vue d'exécuter les étapes des essais relatifs à l'efficacité de la conception et de la prise de mesures correctives, des essais relatifs à l'efficacité opérationnelle et de la prise de mesures correctives et de la surveillance continue. Le Ministère planifieachever ces travaux dans tous les domaines essentiels de contrôle d'ici l'AF 2018-2019.

La Politique sur le contrôle interne est actuellement à l'étude, dans le cadre de l'initiative du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en vue de rationaliser toutes ses politiques. Malgré cet examen, il est prévu que les ministères et les organismes continueront d'être obligés d'avoir en place un système de contrôle interne.

1.2 Justification

La présente vérification a été cernée dans le Plan de vérification fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les AF 2016-2017 à 2018-2019. Elle appuie le SMA(Fin)/DPF dans sa stratégie en vue de se conformer à la Politique sur le contrôle interne en offrant l'assurance, en temps opportun, de sa progression dans l'atteinte des exigences de la politique.

1.3 Objectif

L'objectif de la vérification consistait à déterminer si la structure de gouvernance, la gestion des risques et les processus étaient en place pour appuyer la mise en œuvre réussie de la Politique sur le contrôle interne.

1.4 Portée

La portée de la vérification comprenait les activités de mise en œuvre terminées et prévues comme elles sont définies dans le cadre de mise en œuvre de la politique du SMA(Fin)/DPF selon les treize domaines essentiels de contrôle, au mois d'août 2016. La vérification excluait les contrôles au niveau de l'entité où le SMA(Svcs Ex) a été indiqué comme le bureau de première responsabilité (BPR) pour la mise en œuvre.

1.5 Méthodologie

Les résultats de la vérification sont basés sur un examen d'un échantillon de domaines essentiels de contrôle au sein du système de contrôle interne du Ministère. Nous avons pris en considération pour l'échantillon de domaines essentiels de contrôle les facteurs tels que la complexité et la nature du domaine, d'autres vérifications récentes et prévues et les progrès réalisés de la mise en œuvre. Les domaines essentiels de contrôle examinés dans la présente vérification comprenaient :

- Contrôles au niveau de l'entité;

- Présentation de rapports financiers et clôture des comptes;
- Passifs relatifs à l'assainissement.

La vérification a utilisé la méthodologie suivante :

- Des examens des dossiers et des documents de diverses sources d'information du MDN et des FAC, dont notamment des organigrammes, des descriptions, des exposés de faits, des matrices de risque et de contrôle et des procès-verbaux de comité;
- Des entrevues avec des intervenants internes clés du MDN et des FAC (c.-à-d., SMA(Fin)/DPF, directeur général – Opérations financières, directeur – Contrôles financiers, plusieurs responsables des processus administratifs et l'entrepreneur externe responsable de la mise à l'essai de la conception et de l'efficacité opérationnelle des contrôles internes);
- Répétition de la mise à l'essai de l'efficacité de la conception et de l'efficacité opérationnelle des domaines essentiels de contrôle sélectionnés.

1.6 Critères de vérification

Les critères de vérification figurent à l'[annexe B](#).

1.7 Énoncé de conformité

Les résultats et les conclusions de la vérification dévoilés dans le présent rapport reposent sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies par l'application de procédures conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions existantes au moment de la vérification et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Processus de la mise en œuvre de la Politique

L'approche du Ministère quant à la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne suit un processus qui est conforme aux attentes du Bureau du contrôleur général; toutefois, la documentation du raisonnement pour les procédures effectuées, la justification des principales décisions prises et les résultats des essais de contrôle pourraient être améliorés pour justifier le travail du Ministère sur l'élaboration de son système de contrôle interne afin d'appuyer sa surveillance et sa reprise de tests continues.

Le MDN et les FAC ont continué de faire des progrès en documentant et en évaluant leur système de contrôle pour atteindre les résultats escomptés de la Politique sur le contrôle interne. Au nom du SMA(Fin)/DPF, l'organisation du directeur – Contrôles financiers est responsable de la mise en œuvre de la politique au sein du Ministère et entretient des rapports étroits avec les responsables de processus administratifs afin de s'assurer que les contrôles internes sont adéquatement documentés et actualisés à chaque fois que des changements sont apportés aux processus administratifs.

Le Bureau du contrôleur général a publié une ébauche de l'outil diagnostique en vue d'orienter la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Les directives décrivent un cadre qui vise à évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et ont été utilisées dans d'autres ministères pour établir leurs systèmes de contrôle.

Pour mettre en œuvre la politique, le directeur – Contrôles financiers a retenu les services d'un entrepreneur externe pour travailler avec les responsables des processus administratifs et les intervenants clés afin de cerner et de documenter les principaux contrôles internes et les risques liés à chacun des domaines essentiels de contrôle. Après la schématisation des principaux contrôles, l'entrepreneur externe vérifie l'efficacité de leur conception en procédant à un cheminement témoin du processus et cerne les écarts ou les lacunes dans les contrôles du système de contrôle interne.

Après avoir terminé l'essai de l'efficacité de la conception, le directeur – Contrôles financiers collabore avec les responsables des processus administratifs afin d'apporter les modifications nécessaires pour corriger les lacunes de contrôle cernées. Selon la complexité du domaine essentiel de contrôle et le nombre d'intervenants du processus administratif, un groupe de travail

Bonnes pratiques

- La mise en œuvre de la Politique est conforme à l'ébauche de la Politique sur le contrôle interne – Outil diagnostique pour les ministères et organismes, publiée par le Bureau du contrôleur général.
- Des prolongations au contrat échu ont été demandées afin de continuer les travaux sur la mise à l'essai et la correction des contrôles internes alors qu'un nouveau contrat fait l'objet d'un appel d'offres.
- Le directeur – Contrôles financiers travaille en partenariat avec les responsables des processus administratifs pour s'assurer que les processus et les contrôles documentés sont exacts et à jour.

pourrait être créé afin de corriger la faiblesse du contrôle cernée. Un groupe de travail facilite la correction des contrôles où il peut être nécessaire de procéder à la refonte d'un processus administratif, ce qui pourrait avoir des conséquences sur de nombreuses organisations au sein du Ministère.

Les essais sur l'efficacité opérationnelle pour les contrôles clés sont exécutés au moins six mois après la correction des lacunes dans la conception des contrôles, afin de donner suffisamment de temps à l'établissement des nouveaux contrôles. L'efficacité opérationnelle des contrôles internes est mise à l'essai pour évaluer si les risques liés aux rapports financiers ont été réduits à la suite du fonctionnement du contrôle sur une période donnée. Toutes les lacunes dans les contrôles qui ont été cernées pendant la mise à l'essai de l'efficacité opérationnelle sont corrigées et par la suite mises à l'essai de nouveau.

Lors de l'établissement des contrôles clés, il peut y avoir des changements imprévus aux processus administratifs, ce qui peut donner lieu à une réévaluation du domaine. En raison des changements dans des domaines tels que les passifs relatifs à l'assainissement, il faut revoir l'efficacité de la conception des contrôles qui avaient été réalisés précédemment.

Après que le Ministère sera satisfait que les contrôles clés ont été mis en place avec succès dans le cadre d'un processus administratif, il réalisera des reprises d'essais périodiques axés sur les risques des contrôles internes lors de ses activités de surveillance continues. Au fur et à mesure que des changements seront apportés et que la surveillance continue aura lieu sur le fonctionnement du processus administratif, le personnel responsable du soutien du système devra compter sur la documentation de l'élaboration et de la mise à l'essai initiales des contrôles.

En général, les étapes décrites précédemment sont suivies par le Ministère lors de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne et sont conformes à l'ébauche de la Politique sur le contrôle interne – Outil diagnostique pour les ministères et organismes, publiée par le Bureau du contrôleur général. À la fin de ses activités de mise en œuvre, le Ministère devrait atteindre l'objectif de la politique et les résultats escomptés.

Le Ministère dépend en grande partie de l'expertise externe pour la mise en œuvre de cette politique. Le contrat de service actuel lié à la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne a pris fin en mars 2016. Bien que le directeur – Contrôles financiers ait entamé une nouvelle démarche contractuelle en juin 2015, il continue de travailler avec le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement afin de conclure un nouveau contrat pour continuer la mise en œuvre de la politique. En attendant, des modifications ont été apportées pour prolonger le contrat actuel avec l'entrepreneur de service existant afin de continuer à faire des progrès dans la mise à l'essai et la surveillance de son système de contrôles.

2.1.1 Gestion de l'information

Dans le cadre de l'examen de l'échantillon des domaines essentiels de contrôle, un processus de détermination, de documentation et d'évaluation des contrôles était en place. Ce processus pourrait être renforcé pour fournir des justifications supplémentaires sur les travaux effectués et

sur la façon dont les décisions clés ont été prises. Par exemple, la documentation disponible était limitée pour expliquer l'approche suivie dans l'identification et l'évaluation des risques pour les domaines essentiels de contrôle ou dans la justification des essais effectués. Il était souvent difficile de valider comment le directeur – Contrôles financiers ou l'entrepreneur externe était parvenu à leurs conclusions dans les documents de contrôle, car les documents conservés n'étaient pas suffisants pour permettre à un tiers indépendant de suivre les travaux effectués.

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne constitue une entreprise à long terme. Après la fin des travaux actuels pour confirmer l'efficacité de la conception et l'efficacité opérationnelles des principaux contrôles, le Ministère entamera une phase de surveillance continue. Pour cette raison, il est important que le personnel qui n'a peut-être pas participé à l'élaboration initiale du système de contrôle puisse suivre les travaux précédents afin d'assurer la maintenance et la surveillance continue. De plus, une gestion adéquate de l'information est nécessaire pour atténuer les changements de personnel pendant la mise en œuvre de la politique que ce soit en raison du roulement fréquent de personnel ou du résultat de l'attribution du nouveau contrat de service. La capacité de conserver et de transférer les connaissances acquises est nécessaire pour réaliser des gains d'efficacité et pour assurer l'uniformité et la continuité dans le système de contrôle interne.

Documentation des travaux effectués. En mettant en place des contrôles internes dans des principaux domaines et processus administratifs, des documents clés ont été produits, notamment des organigrammes de processus, des descriptions et des matrices de contrôles et les résultats de la mise à l'essai des contrôles. La vérification visait à évaluer les travaux effectués pour être en mesure de valider les conclusions tirées. Toutefois, les documents à l'appui qui décrivaient les analyses menées pour la création du système de contrôle n'ont pas été conservés. De façon à évaluer la validité et la pertinence des travaux exécutés, il était nécessaire d'effectuer à nouveau certaines procédures sur des contrôles clés.

Cela a été observé en particulier lors de l'examen de la mise à l'essai du contrôle pour le domaine de contrôle au niveau de l'entité. Treize contrôles au niveau de l'entité ont été sélectionnés pour la mise à l'essai. Lors de l'examen d'un des contrôles, les résultats des travaux exécutés n'ont pas pu être reproduits étant donné que des renseignements n'étaient plus disponibles. Ce contrôle au niveau de l'entité avait besoin d'un plan d'action pour régler les problèmes dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Les documents fournis ont signalé que ce contrôle était efficace, et on faisait état des renseignements affichés sur le site intranet du vice-chef d'état-major de la défense à titre de preuve. Toutefois, au moment de la vérification, les renseignements ne pouvaient pas être localisés sur le site intranet comme il avait été décrit. Bien qu'il soit possible que les renseignements étaient affichés et que le contrôle fonctionnait de la façon prévue au moment où l'on a mis à l'essai le contrôle, sans disposer des renseignements à l'appui, il n'était pas possible de justifier la validité de la conclusion qui avait été tirée.

Au fur et à mesure que progresse la mise en œuvre de la politique aux étapes de la mise à l'essai de l'efficacité opérationnelle et de la surveillance continue, l'absence de documentation complète entraînera un niveau accru d'effort pour obtenir le niveau de confiance afin de se fier aux activités exécutées précédemment. La mise à l'essai des contrôles qui a été exécutée de nouveau

pendant la vérification a donné des résultats similaires à ceux conclus par le directeur – Contrôles financiers, ce qui confirme les conclusions tirées.

Comptes rendus des décisions prises. Les passifs relatifs à l'assainissement étaient l'un des secteurs de contrôle des processus administratifs sélectionnés pour l'échantillonnage afin d'évaluer le processus d'élaboration du système de contrôle. Le Ministère a actuellement 829 sites contaminés actifs à divers endroits au Canada. Toutefois, lors de l'exécution de l'essai sur l'efficacité de la conception pour le secteur de contrôle quant aux passifs relatifs à l'assainissement, l'équipe de mise en œuvre s'est référée à l'analyse du processus actuel à un seul endroit qui a 10 sites contaminés actifs. La documentation n'a pas été conservée pour expliquer la raison pour laquelle cet endroit a été choisi en vue de servir de base des essais des contrôles. Ce niveau d'essai pourrait ne pas avoir été suffisant, car il pourrait ne pas avoir tenu compte des différences régionales pouvant exister entre les sites qui ont besoin d'une conception différente pour les contrôles internes. Une observation semblable a été notée dans l'Audit du passif associé aux sites contaminés et aux anciens sites contenant des munitions explosives non explosées (UXO), décembre 2015, du SMA(Svcs Ex) qui indiquait que « les preuves à l'appui démontrent de façon incohérente qu'un examen ministériel officiel, une remise en question et l'approbation des principales décisions et activités liées à la gestion du site avaient été réalisés. »

Lorsque nous lui avons posé la question, la direction a expliqué que le choix du site était basé sur l'hypothèse que les responsables des processus administratifs favoriseraient une application uniforme des processus ministériels et des cadres de contrôle interne pour l'ensemble des opérations lors de la correction des lacunes en matière de contrôle cernées au cours des essais portant sur l'efficacité de la conception. Le SMA(Fin)/DPF travaille actuellement avec le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) pour mener à bonne fin la rédaction d'un guide sur les Passifs à l'assainissement et la Politique du Conseil du Trésor sur le contrôle interne pour assurer la cohérence dans le processus administratif à l'échelle du pays avant la mise à l'essai de l'efficacité opérationnelle.

Bien que l'explication fournie ait été raisonnable, l'amélioration de la documentation serait utile pour appuyer les principales décisions qui pourraient être contestées à l'avenir. Au fur et à mesure de la mise en œuvre des contrôles vers un état stable, une compréhension complète des décisions prises permettrait aux responsables de la tenue du système ou aux autres qui cherchent à s'appuyer sur les contrôles de suivre la logique des travaux exécutés auparavant.

Cohérence des processus de mise en œuvre. Finalement, le Ministère a établi des groupes de travail sur la prise de mesures correctives pour exécuter des activités visant la prise de mesures correctives à l'égard des lacunes cernées dans les contrôles. Chaque groupe de travail sur la prise de mesures correctives doit élaborer des plans correctifs. Des processus semblables ont été utilisés par les groupes examinés, toutefois, une approche officielle sur les mesures correctives des lacunes des contrôles n'avait pas été documentée. En particulier, dans les domaines de processus qui mettent à contribution une seule organisation comme BPR, le processus de correction semblait avoir suivi une approche plus *ad hoc*. Un mandat a seulement été élaboré pour les groupes de travail qui avaient plus d'une organisation qui participait au processus administratif. En vue de faciliter une approche plus cohérente, un mandat aurait pu être élaboré pour chaque groupe de travail. Des lignes directrices générales sur les mesures correctives des

lacunes de contrôles pourraient permettre des gains d'efficacité par l'entremise d'un processus de mise en œuvre plus uniforme et contribuer à la continuité du processus en cas de changement de personnel.

Les observations liées aux pratiques de gestion de l'information pour la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne peuvent être attribuées à l'absence de politiques ministérielles de mise en œuvre. Étant donné que la priorité a été accordée à la mise en œuvre de la politique à l'échelle du gouvernement du Canada, l'élaboration de politiques et de procédures peut avoir été une priorité moins importante. Bien que la nature normative des lignes directrices du Conseil du Trésor ait réduit la nécessité d'avoir des procédures ministérielles pour certains aspects de la mise en œuvre de la politique, des directives précises sur la conservation de l'information ainsi que sur la documentation de la méthodologie et des procédures auraient été utiles.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Bien qu'il y ait en place un processus pour documenter les résultats de la conception et de l'essai des contrôles, à l'avenir, le SMA(Fin)/DPF devrait améliorer ses pratiques de gestion de l'information sur la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Cela permettrait de mieux expliquer le processus suivi, de documenter la justification des principales décisions et de conserver les résultats des essais du contrôle dans une mesure qui permet à ceux qui appuient le système de contrôle et aux autres qui cherchent à s'appuyer sur ce dernier de comprendre les travaux réalisés.

Les principaux points à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la direction sont les suivants :

- Élaborer des procédures générales pour la mise à l'essai, la correction et la surveillance continue des contrôles, y compris les exigences pour les plans d'action avec les responsables des processus administratifs qui favorisent une reddition de comptes et une responsabilité claire.
- Indiquer la nature de la documentation qui devrait être conservée pour appuyer la mise à l'essai des contrôles ainsi que la période de conservation de la documentation.

BPR : SMA(Fin)/DPF

3.0 Conclusion générale

Le MDN et les FAC ont relevé les principaux contrôles internes visant les risques importants, en ont mis à l'essai l'efficacité et ont élaboré des activités de correction permettant d'améliorer les lacunes en vue d'atteindre la mise en œuvre d'un système efficace de contrôle interne lors de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Toutefois, la documentation de la méthodologie utilisée pour exécuter les procédures ainsi que des exigences de conservation de l'information faciliteraient la continuation efficace de la mise en œuvre de la politique. Cela réduirait le risque d'inefficacité du processus de mise en œuvre qui pourrait découler du roulement du personnel clé responsable de la mise en œuvre, plus particulièrement au fur et à mesure que le système de contrôle interne passe aux étapes de la mise à l'essai de l'efficacité opérationnelle et de la surveillance continue.

À prendre en compte avec les conclusions de la première étape de la vérification, la structure de gouvernance, la gestion des risques et les processus nécessaires pour appuyer la réussite de la mise en place de la Politique sur le contrôle interne sont généralement en place pour permettre la mise sur pied d'un système de contrôle efficace au sein du Ministère.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Très élevé — Il n'y a pas de mesures de contrôle en place. L'équipe a relevé des problèmes importants qui auront des répercussions négatives importantes sur les activités.

Élevé — Les mesures de contrôle sont inadéquates. L'équipe a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et des programmes.

Modéré — Des mesures de contrôle sont en place, mais elles ne sont pas suffisamment respectées. L'équipe a relevé des problèmes importants qui pourraient nuire à l'efficience et à l'efficacité de l'exploitation.

Faible — Des mesures de contrôle sont en place, mais le niveau de conformité varie.

Très faible — Des mesures de contrôle sont en place, sans écart quant au niveau de conformité.

Gestion de l'information

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

1. Bien qu'un processus pour documenter les résultats de la conception et de la mise à l'essai des contrôles soit en place, à l'avenir, le SMA(Fin)/DPF devrait améliorer ses pratiques de gestion de l'information sur la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Cela permettrait de mieux expliquer le processus suivi, de documenter la justification des principales décisions et de conserver les résultats des essais du contrôle dans une mesure qui permet à ceux qui appuient le système de contrôle et aux autres qui cherchent à s'appuyer sur ce dernier de comprendre les travaux réalisés.

Les principaux points à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la direction sont les suivants :

- Élaborer des procédures générales pour la mise à l'essai, la correction et la surveillance continue des contrôles, y compris les exigences pour les plans d'action avec les responsables des processus administratifs qui favorisent une reddition de comptes et une responsabilité claire.
- Indiquer la nature de la documentation qui devrait être conservée pour appuyer la mise à l'essai des contrôles ainsi que la période de conservation de la documentation.

Plan d'action de la direction

Le SMA(Fin) convient que des pratiques de gestion de l'information et des procédures documentées additionnelles renforcentraient la gestion générale du programme de contrôle interne et les activités connexes, en vue d'appuyer la tenue à jour et la surveillance continue du système de contrôle interne du MDN.

Le SMA(Fin) élaborera un plan de surveillance qui est conforme aux lignes directrices de la politique du Conseil du Trésor et la gestion de projet comprendra les directives nécessaires en matière de gestion de dossiers dans les domaines suivants :

- des procédures générales pour la mise à l'essai, la correction et la surveillance continue des contrôles, y compris les exigences pour les plans d'action avec les responsables des processus administratifs qui favorisent une reddition de comptes et une responsabilité claire;
- la nature de la documentation qui devrait être conservée pour appuyer la mise à l'essai des contrôles ainsi que la période de conservation de la documentation.

BPR : SMA(Fin)/DPF
Date limite : le 31 mars 2018

Annexe B – Critères de la vérification

Critères d'évaluation

Les critères de la vérification ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 – Satisfaisant

Niveau 2 – A besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 – A besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 – A besoin de grandes améliorations

Niveau 5 – Insatisfaisant

Gouvernance – Évaluée dans l'étape 1

1. Le Ministère a établi des rôles, des responsabilités ainsi que des structures appropriées de surveillance et de gouvernance claires pour appuyer la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne.

Niveau d'évaluation 3 – A besoin d'améliorations modérées. Des renseignements additionnels devraient être fournis au Comité ministériel de vérification et au Comité de gestion de la Défense pour assurer la visibilité des progrès réalisés en vue de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne. Les comités directeurs aux niveaux du sous-ministre adjoint et du directeur général devraient se réunir plus souvent pour régler les problèmes qui exigent une intervention à ces niveaux.

Gestion des risques – Évalué dans l'étape 1

2. Le Ministère a effectué des évaluations des risques afin de déterminer les risques qui touchent les objectifs ministériels et d'en établir la priorité pour assurer la mise en œuvre d'un système efficace de contrôle interne axé sur les risques.

Niveau d'évaluation 1 – Satisfaisant. Les responsables des processus administratifs et les responsables des mesures correctives identifient les risques inhérents aux programmes et aux projets auprès du bureau de gestion du projet pour la mise en œuvre de la politique, et un processus de gestion des risques est en place.

Contrôles – Évalués à l'étape 2

3. Le Ministère a relevé les principaux contrôles internes visant les risques importants, en a mis à l'essai l'efficacité et a élaboré des activités de correction permettant de renforcer les lacunes et d'assurer la mise en œuvre d'un système efficace de contrôle interne.

Niveau d'évaluation 2 – A besoin d'améliorations mineures. La conservation de la documentation devrait être améliorée pour mieux justifier les travaux réalisés et la façon dont les décisions clés ont été prises.

Sources des critères

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Contrôle interne – Cadre intégré, 2013.

Bureau du contrôleur général. Politique sur le contrôle interne – Outil diagnostique pour les ministères et organismes (Première ébauche), 2010.

Défense nationale. Mise en œuvre de la PCI – Plan triennal intégré.

Conseil du Trésor du Canada. Politique sur la politique interne, 2009.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Lignes directrices pour la « Politique sur le contrôle interne ».

Annexe C – Vérification de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne (Étape 1)

Vous trouverez le rapport de la Vérification de la mise en œuvre de la Politique sur le contrôle interne (Étape 1) publié au lien suivant :

- <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-verifi-eval/263p1850-3-014.page>.