

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

***Trousse d'outils sur les priorités de la
vérification interne axée sur le risque pour
les petits ministères et organismes***

Mars 2003



Treasury Board of Canada
Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
CONTEXTE ET INTRODUCTION	1
UTILISATION PRÉVUE DE LA TROUSSE D'OUTILS.....	2
CONTEXTE DE LA POLITIQUE	3
OBJECTIFS VISÉS AU MOYEN DE LA TROUSSE D'OUTILS ET CONTEXTE DE SON APPLICATION.....	5
SURVOL DU PROCESSUS.....	7
ÉTAPE 1 – PRÉPARATION DU PROJET	8
APPROCHE ET MODÈLE DE LA TROUSSE D'OUTILS	11
ÉTAPE 2 – DÉTERMINATION ET CLASSEMENT DES RISQUES.....	12
ÉTAPE 3 – ÉVALUATION DES RISQUES.....	14
ÉTAPE 4 – DÉTERMINATION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION INTERNE ET DÉTAILS DU PLAN.....	16
ÉTAPE 5 – ACHÈVEMENT ET APPROBATION DU PLAN DE VÉRIFICATION INTERNE	19
PROCHAINES ÉTAPES MENANT À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE VÉRIFICATION INTERNE.....	20
ANNEXE A - EXEMPLE DE PLAN DE PROJET	21
ANNEXE B - MODÈLES VIERGES	22
ANNEXE C - LISTE DE VÉRIFICATION DES SOURCES DE RISQUES	25
ANNEXE D - ÉVALUATION DE LA PROBABILITÉ ET DE L'INCIDENCE DES RISQUES	27

CONTEXTE ET INTRODUCTION

Afin d'approfondir la mise en oeuvre de la nouvelle Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada, en vigueur depuis avril 2001, des fonds ont été mis de côté afin de satisfaire aux besoins de vérification interne de la collectivité des petits ministères et organismes. Une étude ultérieure des besoins de vérification interne des petits ministères et organismes a permis de conclure que même si certains petits ministères et organismes sont en position de mettre en oeuvre la politique, la capacité ou l'activité de vérification interne de la majorité des représentants de la collectivité est mineure. Il a de plus été recommandé que le financement de la planification de la vérification interne axée sur le risque serve de point de départ à l'appui de ce segment de la collectivité.

Pour soutenir la collectivité au moment où elle entreprend la planification de la vérification interne, le Centre d'excellence en vérification interne (CEVI) du SCT, de concert avec Deloitte & Touche, a mis au point une **trousse d'outils sur les priorités de la vérification interne axée sur le risque** (la « trousse »). La trousse est conçue pour aider les petits ministères et organismes à définir leurs plans de vérification interne.

La trousse est un guide destiné à être offert par des personnes ayant une expérience et des compétences dans les domaines suivants :

- vérification interne axée sur le risque;
- animation;
- analyse et résumé d'un vaste éventail d'informations.

Il n'est pas recommandé qu'une organisation applique la trousse sans l'aide de personnes ayant ces connaissances.

Pour être offerte avec succès, la trousse requiert l'aide et la participation active de la haute direction de l'organisation responsable de la réalisation des objectifs collectifs.

UTILISATION PRÉVUE DE LA TROUSSE D'OUTILS

La trousse a pour objet d'aider les petits ministères et organismes à satisfaire aux exigences de la Politique du SCT sur la vérification interne pour ce qui est de l'établissement d'un plan de vérification interne axée sur le risque. En particulier, la trousse a été conçue pour les vérificateurs internes qui travaillent avec des petits ministères et organismes dans le cadre d'activités sur place, ou qui ont été engagés à titre contractuel afin de mettre au point un plan de vérification interne.

Même si cette trousse a été mise au point pour des petits ministères et organismes, les ministères et organismes de plus grande taille pourront également la trouver utile.

Dans les cas où une organisation a déjà mis au point un plan de vérification interne axée sur le risque, la mise en oeuvre de la trousse ne sera pas jugée nécessaire, pourvu qu'une approche conforme au modèle offert ait servi à établir les priorités en matière de vérification interne. Si les priorités n'ont pas été déterminées de cette manière, l'organisation pourra juger utile d'appliquer l'approche proposée dans la présente trousse.

Les méthodes de planification axée sur le risque expliquées dans la présente trousse sont conformes aux exigences du Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, et elles peuvent aider les gestionnaires à établir un profil de risque ministériel utile aux fins de la gestion intégrée du risque. Néanmoins, il est important de signaler que l'utilisation de la trousse n'annule pas la responsabilité qu'ont les gestionnaires de mettre en oeuvre la Politique du SCT sur la gestion des risques.

CONTEXTE DE LA POLITIQUE

La Politique sur la vérification interne du SCT, rendue publique en avril 2001, s'applique à tous les ministères et organismes figurant à l'annexe 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La politique réaffirme la nécessité pour ces organisations d'établir une fonction de vérification interne efficace et dotée comme il se doit des ressources requises à l'appui des principaux objectifs du gouvernement en matière de gestion et de reddition de comptes.

Comme précisé dans la préface de la politique, « le dépôt en mars 2000 du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* témoignait de la détermination du gouvernement à l'amélioration continue de la gestion et à la responsabilisation à l'égard des résultats. Dans ce contexte, on identifiait le besoin de mieux positionner et renforcer la fonction de vérification interne. Une fonction de vérification interne efficace dans l'ensemble du gouvernement contribuera de façon significative à la réussite du cadre de gestion du gouvernement et appuiera les objectifs clés tels que la mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne et de la gestion axée sur les résultats. »¹

La politique établit que le vérificateur interne est un fournisseur de services d'assurance à la haute direction. Les avantages de la vérification interne sont décrits dans la politique comme suit : « L'assurance fournie par le vérificateur interne, par l'entremise de missions de vérification, donne confiance à la gestion quant à la justesse des processus de gestion de l'organisation. Elle aidera également à orienter la gestion dans son identification des secteurs où elle est le plus exposée au risque et quelles mesures correctrices sont disponibles et appropriées. »²

La politique reconnaît aussi que certaines missions de vérification peuvent fournir à plus juste titre des services consultatifs, plutôt que des services d'assurance. « Dans ces circonstances, les ressources de la vérification interne seraient utilisées à meilleur escient si une mission de consultation portant sur la détermination des problèmes importants et des lacunes devant être corrigées et sur la formulation de recommandations en vue de rehausser la capacité des activités au niveau voulu était effectuée. »³

L'objectif et les résultats attendus de la mise en oeuvre de la Politique sur la vérification interne consistent à « fournir à la gestion des ministères une évaluation objective de la conception et du fonctionnement des pratiques de gestion, des systèmes de contrôle et de l'information, demeurant fidèle aux principes de la fonction de contrôleur moderne et contribuant ainsi au programme d'amélioration continue de la gestion du gouvernement et à la responsabilisation à l'égard des résultats. »⁴ De plus, la politique appuie le rôle de la haute direction en ce sens que « les missions de vérification devraient être structurées en fonction des besoins précis du ministère déterminés par l'analyse de l'évaluation des risques et de concert avec la haute direction. L'administrateur général du ministère demeure le principal utilisateur de la mission de vérification, mais les organismes centraux, le Parlement et le public devraient aussi être considérés comme des utilisateurs possibles. »⁵ Comme précisé dans la politique révisée, tous les ministères et les organismes fédéraux sont tenus de mettre sur pied un comité de vérification interne.

¹ Politique sur la vérification interne, SCT, avril 2001

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

⁵ Idem

L'adoption d'une approche axée sur le risque afin de déterminer les priorités en matière de vérification est conforme aux objectifs du Cadre de gestion intégrée du risque rendu public par le gouvernement en avril 2001.

OBJECTIFS DE LA TROUSSE D'OUTILS ET CONTEXTE DE SON APPLICATION

La trousse d'outils a pour objet d'établir une approche simple et pratique pour permettre aux petits ministères et organismes de déterminer leurs priorités en matière de vérification interne au titre de la préparation d'un plan de vérification interne. Dans cette optique, l'adoption d'une approche axée sur le risque et importante, en collaboration avec les cadres supérieurs, est conforme aux exigences de la Politique du SCT sur la vérification interne et des pratiques exemplaires en matière de vérification interne. En déterminant leurs priorités de vérification interne au moyen d'une approche axée sur le risque, les organisations peuvent concentrer les services de vérification interne dans les secteurs où ils seront les plus utiles.

Les principes de la gestion intégrée du risque ont été appliqués afin de déterminer les priorités en matière de vérification interne. La trousse ne remplace pas la mise en oeuvre du Cadre de gestion intégrée du risque du SCT; elle s'y ajoute plutôt en complément. Si l'organisation a mis au point un profil de risque ministériel, elle trouvera des conseils d'orientation sur la façon de procéder afin de déterminer les priorités sur le plan de la vérification interne.

Il n'existe pas d'idée reçue à savoir combien de priorités peuvent être établies sur le plan de la vérification interne au terme de l'application de la trousse. Certaines organisations en établiront plusieurs, et d'autres en trouveront très peu, voire aucune.

La méthode qui permet de déterminer les priorités de la vérification interne est importante. Une analyse logique et systématique axée sur le risque doit être menée afin de déterminer les priorités à prévoir dans un plan de vérification interne. Le processus de l'analyse axée sur le risque doit être conforme aux principes de la gestion intégrée du risque, et la trousse appuie cette approche.

Si aucune priorité de vérification interne n'est établie au terme de la mise en oeuvre de la trousse, il pourrait être justifié de ne procéder à aucune vérification interne pour l'instant. Cet exercice doit toutefois être mené périodiquement, étant donné que les risques et l'exposition aux risques évoluent, et que d'autres changements s'opèrent au sein de l'organisation.

Il est entendu que certaines organisations peuvent déjà disposer d'une fonction de vérification interne; certaines peuvent déjà recourir à des services de vérification interne à titre contractuel, tandis que d'autres n'exercent peut-être pas d'activités de vérification interne pour l'instant. Chacune de ces possibilités, ainsi que leurs répercussions, ont été prises en considération au moment de définir l'approche.

Comme précisé dans le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, « le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁶ Autrement dit, le risque peut empêcher une organisation de réaliser ses objectifs.

La trousse a été mise au point pour la collectivité des petits ministères et organismes, en supposant que la majorité d'entre eux n'ont pas de capacité de vérification interne, et connaissent probablement peu les notions de la vérification interne. Nous signalons à ceux qui ont une connaissance plus développée de l'évaluation des risques et de la vérification interne que la trousse met l'accent sur la détermination et l'évaluation du **risque résiduel**, soit le risque tenant compte des activités et des mécanismes de contrôle mis en place pour gérer le risque, par opposition au **risque inhérent**, qui correspond au risque supposant qu'aucun mécanisme de contrôle n'a été mis en place pour gérer le risque.

⁶ Cadre de gestion intégrée du risque, SCT, avril 2001

Selon la Politique du SCT sur la vérification interne, les domaines importants ou significatifs à l'organisation devraient être inclus dans l'évaluation. Par conséquent, il est recommandé d'évaluer les priorités des domaines importants, en ne tenant pas compte de leurs risques résiduels mais seulement en considération de leur risque intrinsèque en raison de leur importance pour l'organisation.

SURVOL DU PROCESSUS

Un survol de l'application de la trousse est illustré ci-après, avec un bref résumé de certaines des principales activités exercées à chacune des diverses étapes. Les pages suivantes renferment des conseils d'orientation et des détails additionnels sur la façon d'appliquer la trousse avec succès dans une organisation.



- Établir le projet
- Préciser les rôles et les responsabilités
- Établir le calendrier des tâches
- Communiquer avec l'organisation

- Examiner les documents
- Déterminer les problèmes
- Tenir des réunions/groupes de réflexion pour confirmer et compléter la liste
- Consolider et classer les risques

- Achéver l'approche des ateliers d'évaluation du risque
- Rédiger des énoncés de risques
- Procéder à des ateliers d'évaluation du risque auprès de la haute direction

- Déterminer l'approche de détermination des priorités de vérification interne
- Déterminer les priorités de vérification interne
- Déterminer les détails du plan

- Achéver le plan de vérification
- Faire approuver le plan par le Comité de vérification
- Soumettre le plan au CEVI du Secrétariat du Conseil du Trésor

ÉTAPE 1 – PRÉPARATION DU PROJET



Objectif : La mise en oeuvre de la trousse d'outils doit être traitée comme un projet distinct, le modèle terminé constituant le produit livrable, et la détermination des priorités en matière de vérification interne ainsi qu'un plan de vérification interne constituant le résultat du projet. Comme pour tout projet, il est crucial de procéder à une planification efficace.

Approche : La planification du projet est constituée de quatre grandes étapes :

1. Mettre sur pied l'équipe de projet;
2. Préciser les rôles et les responsabilités;
3. Établir le calendrier des tâches;
4. Communiquer avec l'organisation.

1. Mettre sur pied l'équipe de projet. Selon la taille de l'organisation, l'établissement des activités peut être attribué à une petite équipe de projet ou à une seule personne. Comme précisé, le succès de la mise en oeuvre de la trousse repose sur la participation active de personnes ayant des compétences en vérification interne et en évaluation des risques. Parmi les exigences professionnelles, mentionnons l'expérience de l'évaluation des risques, des compétences en animation, l'expérience de la planification de la vérification interne, et la faculté d'analyse et de synthèse d'un vaste éventail d'informations.

L'équipe de projet doit également avoir les connaissances et l'expérience qui lui permettront de déterminer si, oui ou non, l'approche proposée au titre de la mise en oeuvre de la trousse fonctionnera, compte tenu du contexte organisationnel, ou pouvoir proposer des solutions de rechange à l'autorité de projet.

2. Préciser les rôles et les responsabilités. Il est important de préciser au début du projet les rôles et les responsabilités des personnes concernées. Ces rôles peuvent être définis comme suit :

Rôle	Responsabilités	Participation requise
Autorité de projet	Responsabilité générale de la gestion du projet et de la création d'un produit livrable de qualité en temps opportun	<ul style="list-style-type: none">• Assister aux présentations clés destinées à la haute direction• Participer aux réunions dans le cadre de la collecte des données• Veiller à ce que les compétences requises soient disponibles
Équipe de projet	Responsable de proposer et d'exécuter une approche de mise en oeuvre de la trousse au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Mettre au point des messages et des présentations à des fins de communication et d'éducation• Diriger tous les aspects de la collecte de données, de l'analyse et du développement des priorités de vérification interne• Achever le produit livrable définitif

Rôle	Responsabilités	Participation requise
Haute direction	Responsable de participer à la détermination et à l'évaluation des principaux risques auxquels l'organisation est confrontée	<ul style="list-style-type: none"> Assister à des présentations visant à expliquer le projet Participer à un débat dirigé ou à une entrevue afin de déterminer les risques Participer à une séance d'évaluation des principaux risques Valider les priorités de vérification interne
Comité de vérification interne	Responsable d'approuver le plan de vérification interne	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre et passer et revue les recommandations apportées par l'autorité et l'équipe de projet Approuver le plan de vérification interne

3. Établir le calendrier des tâches. Comme pour tout projet, il faut mettre au point un plan précisant clairement les activités à exercer, avec les délais d'exécution et les obligations de rendre compte afférents. Un plan de projet permet de faire en sorte que les attentes soient claires au sein de l'équipe de projet et sert d'outil de communication au sein de l'organisation. Un exemple de plan de projet est fourni à l'annexe A.

Un certain nombre d'options peuvent servir à accumuler l'information nécessaire liée à chacune des parties du modèle. Des entrevues dirigées, des séances de travail et des séances de validation constituent la stratégie préférée pour assurer la cohérence et la qualité de l'information, et afin d'engager la haute direction dans cette importante initiative. L'approche axée sur un questionnaire écrit n'est pas recommandée.

Au moment d'adapter l'approche afin de mettre en oeuvre la trousse avec succès, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs organisationnels : la taille, la complexité, le niveau de formalité, la culture d'ensemble, etc. L'autorité de projet doit valider et adapter au besoin l'approche choisie.

Des conseils d'orientation additionnels sont fournis dans les sections qui suivent en ce qui a trait à une approche proposée aux fins des activités professionnelles et de l'achèvement du produit livrable.

4. Communiquer avec l'organisation. La mise en oeuvre réussie de la trousse repose sur l'appui de la haute direction. À ce titre, la planification du projet doit inclure la présentation d'exposés oraux et écrits aux cadres supérieurs et aux autres personnes clés. Vous trouverez ci-après des messages clés suggérés qui pourraient être communiqués :

Vérification interne

- Le SCT a approuvé une politique révisée sur la vérification interne le 1^{er} avril 2001
- La politique a repositionné la vérification interne comme secteur fournisseur de services d'assurance et de consultation
- La politique adhère aux principes de la modernisation de la fonction de contrôleur
- La politique sur la vérification interne s'applique à tous les ministères et organismes fédéraux

<i>Gestion du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. • Malgré des ressources limitées, la vérification interne peut permettre de se concentrer sur les secteurs les plus importants pour l'organisation • Fournir des exemples dans la mesure du possible
<i>Trousse d'outils</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une trousse a été mise au point par suite d'une étude du CEVI visant à établir les besoins de vérification interne des petits ministères et organismes
<i>Survol du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Description des cinq étapes du projet, des activités propres à l'organisation liées à chacune des étapes, et du temps nécessaire à chacun des participants
<i>Avantages prévus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure compréhension du risque et de la gestion du risque, et partage des enjeux dans l'ensemble de l'organisation

APPROCHE ET MODÈLE DE LA TROUSSE D'OUTILS

Le diagramme suivant présente une vue d'ensemble des étapes 2 à 4 de l'approche de la trousse d'outils, ainsi que le modèle utilisé pour inscrire les résultats et déterminer les priorités en matière de vérification interne. Les rôles, les responsabilités, l'approche adoptée en matière de collecte de données et l'approche particulière pour chacune des étapes de la trousse sont expliqués en détail dans les sections qui suivent. Des modèles vierges pour les étapes 2, 3 et 4 se trouvent à l'annexe B.

Étape 2 Détermination et classement des risques		Étape 3 Évaluation des risques			Étape 4 Détermination des priorités en matière de vérification interne et détails du plan						
Énumérer les risques applicables et fournir une brève description de chacun. Utiliser la liste de vérification qui se trouve à l'annexe C comme point de départ et ajouter les risques propres à l'organisation s'il le faut.		Procéder à une évaluation des principaux risques.			Pour déterminer si les risques doivent être examinés indépendamment en fonction des risques répertoriés et de l'évaluation des risques et pour exposer les détails du plan						
Énumérer les sources de risques	Décrire brièvement les risques (c.-à-d., par un court texte).	Énumérer les sources de risques	Mettre au point des énoncés de risques à évaluer par les participants aux séances de travail. Fournir des exemples de risque évident (c.-à-d., principaux points soulevés jusqu'à la fin de l'étape 2).	Évaluer l'incidence du risque. (É-M-F)	Évaluer la probabilité du risque. (É-M-F)	Énumérer les sources de risques	Priorité (É-M-F)	Présenter l'énoncé des objectifs au titre de l'examen des risques, ou préciser pourquoi ils ne devraient pas être examinés	Indiquer le genre de projet de vérification interne le plus susceptible d'aider à réaliser l'objectif énoncé	Année de la vérification	Ressources estimatives requises
...											
...											
Achats et marchés	Important volume de transactions et possibilité de marchés inopportuns, d'inobservation des politiques, etc.	Achats et marchés	Le risque que l'organisation n'observe pas les politiques de l'organisme central en matière d'achats et de marchés. Par exemple : - bassin limité de vendeurs qualifiés - processus décentralisés aux fins des marchés	Élevée	Moyenne	Achats et marchés	É	Fournir l'assurance au sujet de l'efficacité du cadre des marchés, observation particulière des principales politiques de l'organisme central.	Vérification	2	
Paielements de transfert	Important budget accordé aux paielements de transfert	Paielements de transfert				Paielements de transfert	F	Le BYG a examiné les paielements de transfert de l'organisation dans le cadre d'une récente vérification.			
...											
...											

ÉTAPE 2 – DÉTERMINATION ET CLASSEMENT DES RISQUES



Étape 2 Détermination et classement des risques	
Énumérer les risques applicables et fournir une brève description de chacun. Utiliser la liste de vérification qui se trouve à l'annexe C comme point de départ et ajouter les risques propres à l'organisation s'il le faut.	
Énumérer les sources de risques	Décrire brièvement les risques (c.-à-d., par un court texte).
...	
...	
Achats et marchés	Important volume de transactions et possibilité de marchés inopportuns, d'inobservation des politiques, etc.
Paiements de transfert	Important budget accordé aux paiements de transfert
...	
...	
<p>Résumé de la tâche</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Déterminer les risques applicables à l'organisation, au moyen de l'examen des documents, et les ajouter à la liste au moyen de la liste figurant à l'annexe C, au besoin, et connaissance de l'équipe de projet et de la haute direction. ■ Grouper l'information et classer en risques semblables. Valider l'information auprès des représentants organisationnels, et mettre à jour l'information au besoin. 	

Objectif : Déterminer et classer les risques pour l'organisation et fournir des exemples de risques.

Approche :

1. **Examiner les principaux documents pour déterminer les risques.** L'équipe de projet doit examiner les principaux documents pour déterminer les sources de risques, comme le rapport sur les plans et les priorités, le plan ministériel, le rapport ministériel sur le rendement, l'organigramme, le profil de risque ministériel, et les autres documents de haut niveau qui fournissent un aperçu des activités exercées par l'organisation. Veiller à ce que l'information soit gardée à un niveau comparable à celui des exemples fournis à l'annexe C, afin de ne pas créer de détails inutiles. Par exemple, les achats et les marchés constituent un niveau adéquat, mais il n'est pas nécessaire d'expliquer en détail les divers genres de marchés ou d'approches en la matière.
2. **Compléter la liste des risques.** Après l'examen des documents, la liste des risques applicables à l'organisation doit être complétée par les connaissances et l'expérience des membres de l'équipe de projet, de l'autorité de projet, et des représentants de la haute direction. Il peut être utile, aux fins de la détermination des risques, de répertorier les problèmes qui font que l'organisation a de la difficulté à réaliser ses objectifs.
 - a. L'équipe de projet et l'autorité de projet doivent compléter la liste des risques, au besoin, afin de veiller à ce que le plus grand nombre de risques possible aient été déterminés.
 - b. Les représentants de la haute direction peuvent également être invités à déterminer les risques additionnels. L'information des représentants de la haute direction peut être demandée dans le cadre d'entrevues individuelles ou lors d'un atelier.
 - c. Inscrire les résultats des entrevues, consolider l'information, et prendre note des risques de manière claire et concise.
3. **Consolider et classer les risques.** Les étapes 1 et 2 permettront d'établir une longue liste de risques pour l'organisation. L'équipe de projet devrait ensuite examiner et consolider la liste des risques dans le modèle fourni à cette fin, en groupant les risques semblables en catégories. Ces risques doivent être validés auprès de l'autorité de projet et, s'il le faut, de quelques représentants organisationnels clés. Des risques additionnels peuvent être répertoriés par suite de ce processus de validation.

Résultats : Un modèle rempli énumérant les risques et les descriptions applicables à l'organisation.

ÉTAPE 3 – ÉVALUATION DES RISQUES



Étape 3 Évaluation des risques			
Procéder à une évaluation des principaux risques.			
Énumérer les sources de risques	Mettre au point des énoncés des risques à évaluer par les participants aux séances de travail. Fournir des exemples de risque évident (c.-à-d., principaux points soulevés jusqu'à la fin de l'étape 2).	Évaluer l'incidence du risque. (É-M-F)	Évaluer la probabilité du risque. (É-M-F)
Achats et marchés	Le risque que l'organisation n'observe pas les politiques des organismes centraux en matière d'achats et de marchés. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • bassin limité de vendeurs qualifiés • processus décentralisés aux fins des marchés 	Élevée	Moyenne
Résumé de la tâche <ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point et valider des énoncés des risques clés d'après les risques déterminés à l'étape 2. • Tenir une séance de travail afin d'évaluer l'incidence et la probabilité de chacun des risques clés. 			

Objectif : Évaluer les principaux risques applicables à l'organisation.

Approche :

1. **Mettre au point des énoncés de risque.** L'équipe de projet doit mettre au point des énoncés pour les risques clés seulement. Les risques clés sont ceux qui doivent être évalués par la haute direction. L'énoncé de risque doit établir un profil clair de l'activité éventuelle. Un exemple d'énoncé de risque est inclus dans le tableau. Au moment de rédiger des énoncés de risque, il faut veiller à ce qu'un seul risque soit décrit dans un énoncé. Si plus d'un risque est énoncé, il risque d'y avoir confusion au moment de la séance d'évaluation des risques. Les énoncés de risque doivent être validés auprès de l'autorité de projet avant l'évaluation des risques. De même, l'équipe de projet doit trouver des exemples de la façon dont un risque peut se concrétiser au sein de l'organisation.
2. **Tenir un atelier pour évaluer les principaux risques.** Une fois que les énoncés de risque ont été pris en note, tenir un atelier auquel participent des représentants de la haute direction de partout dans l'organisation afin de valider les énoncés de risque, et **d'évaluer l'incidence et la probabilité éventuelles** de chacun des risques. L'évaluation des risques doit tenir compte des activités actuellement en place pour remédier au risque. Il faut donner des exemples dans le cadre de l'atelier afin d'assurer une compréhension commune des risques. La discussion en atelier doit être inscrite

séparément afin de veiller à ce que soient notées les activités qui, selon les participants, permettent de gérer le risque (facteurs atténuants) et, partant, de réduire son incidence ou sa probabilité, ou les deux. **Il est important de noter la discussion et les facteurs atténuants aux fins de la planification de la vérification.**

Si le groupe de l'atelier est relativement petit (c.-à-d., de 3 à 5 personnes), il peut être possible de tenir des débats libres et d'établir le consensus sur l'incidence et la probabilité des risques. Si le groupe est plus grand, il peut être préférable d'utiliser une méthode de vote anonyme, suivie d'une discussion au sujet des résultats du vote. Le matériel d'introduction peut être fourni aux participants pour ce qui est de décrire les objectifs des séances, de fournir un aperçu du projet, ainsi qu'une brève description de l'importance du risque et de la gestion du risque. L'annexe D renferme d'autres renseignements sur l'évaluation de l'incidence et de la probabilité, ainsi que sur l'approche axée sur les ateliers.

Résultats : Une liste des principaux risques et une évaluation par la haute direction de l'incidence et de la probabilité de chacun des risques.

ÉTAPE 4 – DÉTERMINATION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION INTERNE ET DÉTAILS DU PLAN



Étape 4 Détermination des priorités en matière de vérification interne et détails du plan					
Pour déterminer si les risques doivent être examinés indépendamment en fonction des risques répertoriés et de l'évaluation des risques et pour exposer les détails du plan					
Énumérer les sources de risques	Priorité (É-M-F)	Présenter l'énoncé des objectifs au titre de l'examen des risques, ou préciser pourquoi ils ne devraient pas être examinés	Indiquer le genre de projet de vérification interne le plus susceptible d'aider à réaliser l'objectif énoncé.	Année de la vérification	Ressources estimatives requises
Achats et marchés	É	Fournir l'assurance au sujet de l'efficacité du cadre des marchés, observation particulière des principales politiques des organismes centraux.	Vérification	2	
Paievements de transfert	F	Le BVG a examiné les paiements de transfert de l'organisation dans le cadre d'une récente vérification.			
Résumé de la tâche					
<ul style="list-style-type: none"> Tenir une séance de travail afin de déterminer les priorités en matière de vérification interne et les détails afférents. Présenter les résultats à la haute direction aux fins de validation et d'information. 					

Objectif : Déterminer si les risques doivent être examinés indépendamment et, dans l'affirmative, la priorité, l'objectif du projet, le genre de projet, l'année dans laquelle le projet doit être mené, et une estimation des ressources requises.

Approche :

Les mesures de l'étape 4 peuvent être adoptées de deux façons :

- **L'équipe de projet remplit le modèle.** L'équipe de projet peut remplir le modèle afin de déterminer si le risque doit être examiné, mettre au point la justification de la vérification interne, et proposer des priorités aux fins de la vérification interne. Cette option peut être plus rapide.
- **Le groupe de travail remplit le modèle.** Un petit groupe de

travail peut être mis sur pied, incluant l'équipe de projet, l'autorité de projet et peut-être quelques représentants de la haute direction qui connaissent le rôle de la vérification interne, afin de déterminer si le risque doit être examiné, mettre au point la justification de la vérification interne, et proposer des priorités aux fins de la vérification interne. Cette approche peut être plus consensuelle.

1. **Déterminer quels risques doivent être examinés à la vérification interne.** Les risques à examiner doivent être déterminés à partir des résultats des étapes 2 et 3 et d'un point de vue professionnel de la vérification interne. Il est important de noter que même si un risque n'a pas été reporté prospectivement à l'atelier d'évaluation des risques, il peut être nécessaire d'examiner un risque du point de vue de la vérification interne. Les connaissances d'un spécialiste de la vérification interne sont cruciales pour veiller à ce que les priorités répertoriées relèvent de la vérification interne.

La justification à savoir si un risque doit être examiné ou non tient compte de facteurs comme le besoin d'assurance ou de conseils, l'efficacité des mécanismes de contrôle actuels, à savoir si des vérifications internes ont été menées récemment ou non, etc.

En règle générale, un risque élevé révèle habituellement le besoin d'un examen. Autrement, si un risque est considéré plus faible, il peut tout de même être avantageux d'obtenir une assurance pour

confirmer qu'il y a atténuation du risque comme il se doit, ou pour obtenir conseil sur la meilleure façon d'atténuer le risque. Il doit être entendu que ce ne sont pas tous les risques et les priorités ministériels qui peuvent se traduire par des priorités en matière de vérification interne. Les priorités en matière de vérification interne sont surtout créées par le besoin d'évaluer les mécanismes de contrôle et les pratiques de gestion des risques à divers niveaux d'assurance ou par un besoin de conseils.

Si un risque répertorié n'est pas examiné, une justification en ce sens doit être fournie. La direction pourrait envisager s'il y a lieu d'adopter d'autres mesures afin de remédier au risque répertorié. Cette information pourrait aussi fournir de précieux renseignements à la haute direction et au comité de la vérification interne.

2. **Déterminer les détails du plan de vérification interne.** Après avoir répertorié les risques à examiner, il faut inclure les détails du projet dans le modèle :
 - **Priorité (Élevée – Moyenne – Faible) :** D'après l'évaluation des risques et l'expérience de la vérification interne, une priorité correspondante doit être établie.
 - **Objectif :** L'objectif de chaque projet doit être clairement énoncé. Il doit établir une orientation générale au sujet du secteur à examiner, mais ne remplace pas la mise au point d'une définition claire de la portée et un plan de projet détaillé au moment où le projet doit être mené.
 - **Genre de projet :** La forme du projet dépend du risque à examiner et de l'objectif du projet.
 - **Assurance :** Conçue principalement pour fournir à la haute direction des services d'assurance. Les services d'assurance sont des examens objectifs des éléments probants visant à fournir une évaluation indépendante des pratiques et des stratégies de gestion des risques, et de l'information utilisée aux fins des décisions et des rapports.
 - **Consultation :** Conçue pour fournir de l'aide à la haute direction. Les projets de consultation ne sont pas conçus pour fournir une assurance.
 - **Année :** L'année dans laquelle le projet doit être mené. Celle-ci doit être fonction de sa priorité, des ressources disponibles, etc. Il est recommandé que les priorités soient établies pour les années 1 à 3.
 - **Besoins en ressources :** Un éventail estimatif du niveau d'efforts requis pour exécuter le projet. L'estimation de l'effort doit tenir compte des facteurs suivants :
 - Le genre et le niveau de la mission de vérification (assurance, consultation).
 - La portée de la mission (y compris la période de vérification, les processus opérationnels, les objectifs professionnels à évaluer).
 - La complexité du sujet de vérification, les processus opérationnels et la portée des systèmes.
 - La disponibilité de compétences en la matière et en vérification interne.
 - La qualité et la quantité de documents existants sur le sujet.
 - L'approche et les techniques de vérification à utiliser (ex., entrevues, échantillonnage des opérations, ateliers, outils de vérification informatique, etc.).
3. **Présenter et valider les priorités de vérification.** Les résultats de l'étape 4 de la trousse (priorités de vérification) doivent être présentés et validés par l'autorité de projet et la haute direction. Il est important d'engager la haute direction dans ce processus afin d'obtenir sa contribution finale au sujet des priorités les plus élevées aux fins de la vérification interne et de veiller à ce que la justification fournie soit étayée comme il se doit. De même, il est important de

faire en sorte que la haute direction comprenne et appuie un plan qui ne prévoit aucune vérification interne pour l'instant.

Résultat : Une liste des priorités de vérification interne et des détails du plan de vérification ou de la justification selon laquelle aucune priorité de vérification interne n'a été déterminée pour l'instant.

ÉTAPE 5 – ACHÈVEMENT ET APPROBATION DU PLAN DE VÉRIFICATION INTERNE



Objectif : Achever le plan de vérification interne et le faire approuver par le comité de vérification interne.

Approche :

La Politique du SCT sur la vérification interne (1^{er} avril 2001) exige que l'administrateur général de chaque organisation mette sur pied un comité de vérification interne et définisse le rôle et les responsabilités du comité dans l'ensemble. L'approbation du plan de vérification interne figure parmi ses responsabilités particulières.

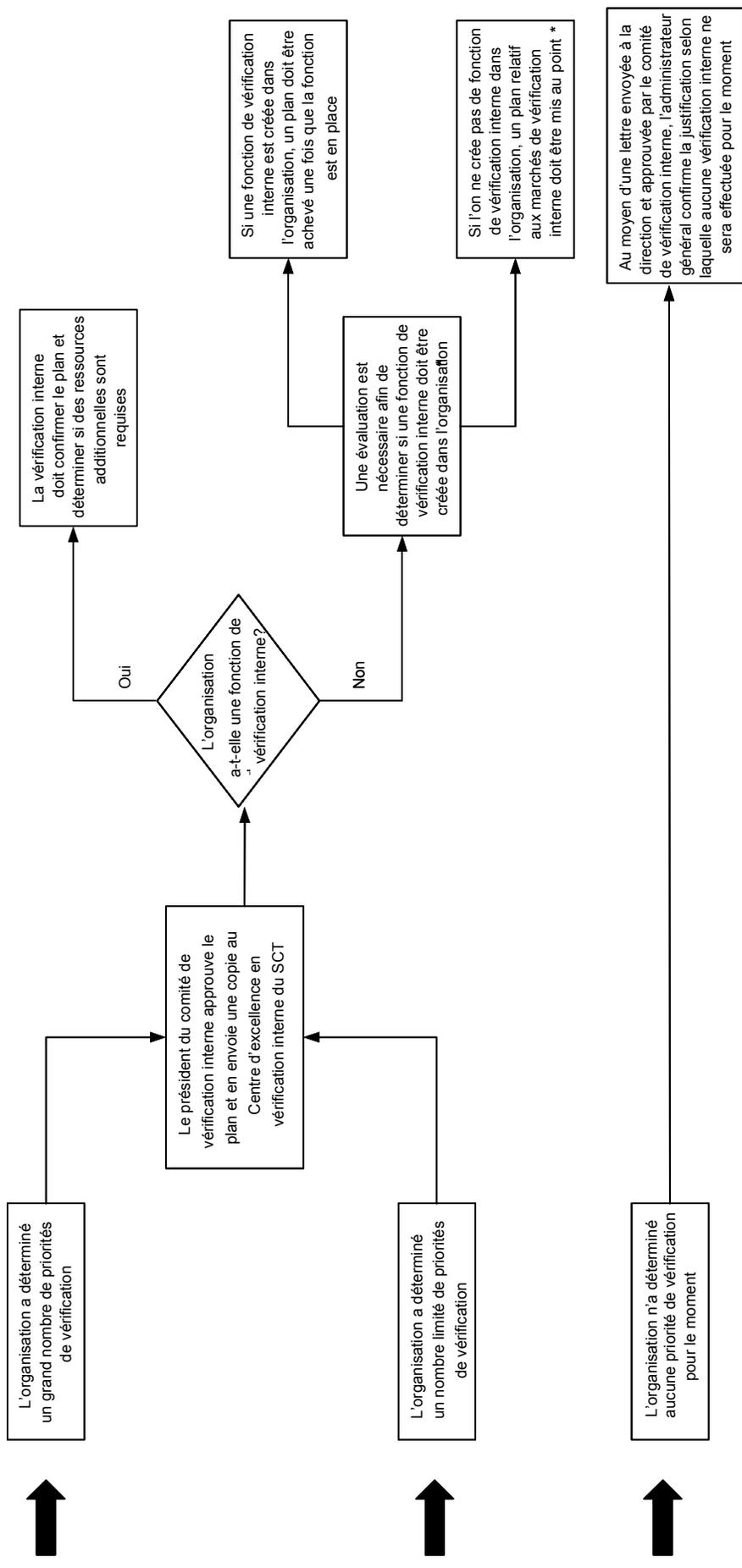
1. À ce moment, l'achèvement des étapes 1 à 4 de la trousse aura permis de connaître les priorités en matière de vérification interne et les détails du plan afférents, ou une justification selon laquelle aucune priorité en matière de vérification interne n'a été établie pour l'instant.
 - **Détermination des priorités de vérification interne et des détails du plan :**
L'autorité de projet doit présenter la plan de vérification interne et les détails du plan afférents pour les faire approuver par le comité de vérification interne de l'organisation. Si l'organisation n'a pas de fonction de vérification interne, il faut envisager la mise sur pied d'une fonction ou la passation d'un marché avec un fournisseur de services de l'extérieur, à la lumière des priorités de l'organisation et des ressources disponibles.

OU

 - **Justification selon laquelle aucune priorité de vérification interne n'a été déterminée :** Si aucune priorité de vérification interne n'a été déterminée pour l'instant, le comité de vérification interne doit examiner les risques et approuver les résultats des étapes 1 à 4 de la trousse et renvoyer les résultats à la direction, s'il y a lieu. Les résultats doivent être reflétés dans une lettre envoyée par l'administrateur général à la direction, et approuvée par le comité de vérification interne. La lettre doit également indiquer à quel moment cette justification sera réévaluée.
2. Le président du comité de vérification interne doit veiller à ce que le plan de vérification interne soit présenté au moins une fois l'an au comité pour qu'il l'approuve. S'il y a lieu, le chef de la vérification interne doit assurer le suivi, administrer et présenter au comité, lors des réunions prévues, les progrès réalisés au chapitre de l'exécution du plan jusqu'au prochain cycle de planification.
 3. Une fois le plan mis au point et approuvé par le comité de vérification interne, une copie du plan de vérification interne ou de la lettre doit être présentée au CEVI. Le représentant de l'analyse et de la liaison du CEVI dans chaque organisme, de même que les unités de la vérification interne de leur principal ministère affilié, peuvent fournir des conseils sur la préparation des plans de vérification interne.

PROCHAINES ÉTAPES MENANT À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE VÉRIFICATION INTERNE

Le diagramme suivant illustre les principales étapes permettant de déterminer les besoins de la fonction de vérification interne, d'après les résultats des étapes 2 à 4 de la trousse.



* Il faudra obtenir l'aide du Centre d'excellence en vérification interne du SCT ou de consultants de l'extérieur qui ont des compétences en vérification interne, ou des deux.

ANNEXE A - EXEMPLE DE PLAN DE PROJET

Tâche	Membre de l'équipe de projet responsable	Date	État/observations
Examiner les documents de référence			
Mettre au point un plan de communication afin de présenter le projet et de le lier à d'autres initiatives			
Déterminer les risques et des exemples applicables à l'organisation, en incorporant les sources éventuelles de risques qui se trouvent à l'annexe C.			
Tenir des séances en groupes de réflexion avec le personnel ou les gestionnaires désignés afin de confirmer et de compléter la liste			
Mener des entrevues avec des représentants de la haute direction, s'il y a lieu			
Consolider et décrire les risques et consigner à l'étape 2 du modèle			
Achever l'approche axée sur un atelier d'évaluation des risques pour la haute direction			
Mettre au point des énoncés de risque pour les principaux risques et montrer des exemples			
Tenir l'atelier avec la haute direction afin d'évaluer les risques			
Consigner les résultats à l'étape 3 du modèle			
Déterminer l'approche afin de cerner les priorités de vérification			
Déterminer les priorités de vérification et les détails du plan			
Consigner les résultats à l'étape 4 du modèle			
Mettre au point un plan de vérification interne			

**Étape 3
Évaluation des risques**

Procéder à une évaluation des principaux risques.

Énumérer les sources de risques	Mettre au point des énoncés des risques que doivent évaluer les participants aux séances de travail. Fournir des exemples de risques manifestes (c.-à-d., principaux points soulevés jusqu'à la fin de l'étape 2)	Évaluer l'incidence du risque. (É-M-F)	Évaluer la probabilité du risque. (É-M-F)

ANNEXE C - LISTE DE VÉRIFICATION DES SOURCES DE RISQUES

- La détermination des priorités en matière de vérification interne au moyen d'une approche axée sur le risque consiste à examiner tous les aspects de l'organisation et à tenir compte des initiatives ou des facteurs qui sont importants ou qui ont des répercussions pour la fonction publique. Au moment de déterminer les sources de risques, il est important de se fier à un certain nombre de points de vue, étant donné que les risques peuvent survenir ou se matérialiser de différentes façons.
- Les sources de risques sont liées aux secteurs d'activité, aux programmes, aux initiatives, aux fonctions, aux processus, aux systèmes, aux activités, etc., mais elles incluent aussi d'autres genres de dimensions, de facteurs ou de points de vue selon lesquels le risque peut exister.
- Cinq grandes catégories de points de vue sont proposées afin de déterminer les sources de risques. Des points de vue additionnels peuvent être utilisés et des sources peuvent être ajoutées, en fonction du contexte dans lequel évolue l'organisation, de la nature de ses secteurs d'activité et de l'approche qu'elle adopte au titre de la prestation de ses services ou de l'exécution de ses programmes. La liste suivante de sources éventuelles de risques est conçue pour aider les membres de l'équipe de projet à tenir compte de tous les risques applicables à l'organisation. Il est important de signaler que la liste ci-après n'est pas exhaustive, mais se veut plutôt un point de départ du processus de détermination des risques. Des exemples sont fournis à la page suivante.

SOURCES ÉVENTUELLES DE RISQUES

Description des points de vue	Perspective stratégique	Perspective des secteurs d'activité	Perspective de la gestion d'ensemble	Perspective de l'observation	Perspective du programme gouvernemental
Sources de risques susceptibles de nuire à la réalisation du mandat et des objectifs	Sources de risques susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs du programme ou du secteur d'activité	Sources de risques susceptibles de ne pas appuyer comme il se doit l'obtention des résultats	Sources de risques susceptibles de gêner l'organisation ou de créer des obligations en raison de l'inobservation de lois et de règlements	Sources de risques cruciaux pour assurer l'harmonisation avec les engagements dans l'ensemble de l'administration fédérale	
Sources de risques	<p>↓</p> <p>STRATÉGIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique et stratégie ▪ Réputation globale ▪ Facteurs politiques ▪ Attentes du public ▪ Relations avec les parties prenantes ▪ Relations avec les médias ▪ Développement dans l'industrie ▪ Évolution démographique ▪ Mondialisation ▪ Menaces à la sécurité nationale ▪ Continuité des activités ▪ Protection civile ▪ Tendances technologiques ▪ Tendances économiques ▪ Tendances concurrentielles 	<p>↓</p> <p>SECTEUR D'ACTIVITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités professionnelles ▪ Activités de programmes ▪ Exécution des programmes ▪ Services à la clientèle ▪ Prestation des services ▪ Alliances, partenariats ▪ Grands projets 	<p>↓</p> <p>GESTION D'ENSEMBLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure et rapports hiérarchiques ▪ Planification et Établissement des priorités ▪ Établissement du budget et attribution des ressources ▪ Gestion des dépenses ▪ Recettes et recouvrement des coûts ▪ Paiements de transfert ▪ Achats et marchés ▪ Gestion financière ▪ Gestion du rendement ▪ Gestion de projet ▪ Gestion du changement ▪ Gestion des stocks ▪ Gestion des actifs ▪ Ressources humaines ▪ Information et connaissances ▪ Technologie de l'information ▪ Communication ▪ Gestion du risque 	<p>↓</p> <p>OBSERVATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financement et crédits ▪ Rapports législatifs ▪ Observation des lois et des règlements ▪ Observations des politiques des organismes centraux ▪ Obligations découlant d'accords et d'ententes contractuelles ▪ Santé et sécurité au travail ▪ Protection de l'environnement ▪ Sécurité, protection de la vie privée et des renseignements personnels ▪ Poursuites et responsabilités légales 	<p>↓</p> <p>PROGRAMME DU GOUVERNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent sur le citoyen ▪ Valeurs et éthique ▪ Reddition de comptes ▪ Transparence ▪ Dépenses judiciaires ▪ Satisfaction des clients ▪ Gouvernement en direct ▪ Rapports améliorés ▪ Modernisation de la fonction de contrôleur ▪ Équité ▪ Des résultats pour les Canadiens ▪ Modernisation de la GRH ▪ Gestion intégrée du risque

ANNEXE D - ÉVALUATION DE LA PROBABILITÉ ET DE L'INCIDENCE DES RISQUES

ÉVALUATION DE LA PROBABILITÉ ET DE L'INCIDENCE

Selon le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, « le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁷

Selon le Cadre, une évaluation optimale du risque part de deux estimations distinctes de la probabilité et de l'incidence, et une simple échelle de cotation peut être utilisée à cette fin. L'échelle pourrait permettre de classer, en trois niveaux, l'incidence de légère à importante, et la probabilité de faible à élevée. D'autres échelles peuvent être utilisées si elles sont jugées plus utiles.

Aux fins de l'évaluation, l'incidence désigne la portée des conséquences ou des répercussions envisageables si le risque se matérialise. Pour évaluer l'incidence, il faut se demander « Que se passera-t-il si le risque se concrétise? »

- ❑ Une incidence légère signifie que le risque n'aurait pas de répercussions importantes pour l'organisation.
- ❑ Une incidence moyenne signifie que le risque pourrait avoir des conséquences sur la capacité de réussite de l'organisation.
- ❑ Une incidence importante indique que le risque aurait d'importantes répercussions pour l'organisation.

Aux fins de l'évaluation, la probabilité désigne la possibilité que le risque se matérialise, compte tenu du contexte dans lequel évolue actuellement l'organisation. Pour évaluer la probabilité, il faut se demander « Dans quelle mesure le risque est-il susceptible de se concrétiser dans l'avenir, étant donné les mesures que nous adoptons actuellement? »

- ❑ Une faible probabilité signifie que le risque a peu de chances de se produire, compte tenu de sa nature et des pratiques de gestion du risque actuellement en place.
- ❑ Une probabilité moyenne révèle que les probabilités de concrétisation du risque sont modérées.
- ❑ Une probabilité élevée indique que le risque est susceptible de se matérialiser, malgré les pratiques de gestion du risque actuellement en place.

Vous trouverez d'autres renseignements au sujet de l'évaluation de l'incidence et de la probabilité dans le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT ou au Centre d'excellence en vérification interne du SCT.

⁷ Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, p.5

L'ADOPTION D'UNE APPROCHE AXÉE SUR UN ATELIER D'AUTO-ÉVALUATION AUPRÈS DE LA HAUTE DIRECTION

Même s'il serait possible pour l'équipe de projet d'évaluer les risques selon l'information recueillie pour décrire le risque et de faire ensuite valider son évaluation par la haute direction, il est préférable de faire participer directement les représentants de la haute direction dans le cadre d'un atelier d'évaluation des principaux risques. Cette approche, couramment appelée atelier d'auto-évaluation, offre de nombreux avantages :

- ❑ Comme les cadres supérieurs participent directement à l'évaluation, ils comprennent et acceptent les résultats.
- ❑ L'atelier donne lieu à des échanges dans le cadre de l'évaluation, ce qui favorise le transfert des connaissances et l'innovation.
- ❑ Des membres de l'équipe de projet peuvent faire office d'animateurs.

Il est impérieux qu'un animateur chevronné et crédible dirige l'atelier afin d'assurer une franche discussion et une évaluation digne de foi. En outre, pour assurer la validité de l'évaluation, et pour faire en sorte que les divergences d'opinion soient minimales, il est crucial d'assurer la participation d'un échantillon représentatif de cadres supérieurs capables d'évaluer collectivement les risques provenant de toutes les sources déterminées. L'on ne s'attend pas à ce que tous les participants soient capables d'évaluer comme il se doit les risques liés à chacune des sources énumérées.

Un certain nombre de technologies de vote informatisé permettent d'assurer la rapidité et l'efficacité de l'approche adoptée au titre de l'évaluation de la probabilité et de l'incidence, et de la projection immédiate des résultats. Il importe cependant de souligner qu'il est possible de voter à la main et que le vote électronique n'est pas une condition préalable à l'utilisation de la trousse d'outils.