



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

GUIDE DU CADRE DE VÉRIFICATION AXÉ SUR LES RISQUES

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Version 4.3.1

Juin 2003

SGDDI 160182

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	i
Sommaire exécutif.....	ii
Glossaire des termes de gestion des risques.....	1
Section 1 - Introduction au cadre de vérification axé sur les risques.....	5
1.1 Qu'est ce qu'un CVAR?	6
1.2 Pourquoi avons-nous besoin d'un CVAR?	6
1.3 Qui doit être engagé dans le développement et la mise en œuvre du CVAR?	7
1.4 Quels sont les facteurs à considérer lors de la planification et de la préparation d'un CVAR?	7
Section 2 – Composantes d'un CVAR.....	9
Section 3 – Étapes du processus.....	10
3.1 Introduction.....	10
3.2 Rôles, responsabilités et relations.....	10
3.3 Profil du programme.....	11
3.4 Évaluation des risques et sommaire de la gestion	13
3.5 Surveillance du programme et vérification des bénéficiaires	15
3.6 Vérification interne	18
3.7 Stratégies de rapport.....	19
Section 4 – Intégration du CVAR et du CGRR	21
4.1 Avantages de l'évaluation et des rapports intégrés du rendement et des risques	21
Annexe A – Principes directeurs du processus	23
Annexe B – Processus d'évaluation des risques et du sommaire de la gestion.....	24
Annexe C – Processus de planification de la vérification des bénéficiaires et de la vérification interne	35
Annexe D –Imputabilité relative aux paiements de transfert et environnement de gestion des risques.....	41
Annexe E – Trousse de feuilles d'évaluation des risques^{MC}	43
Annexe F – Modèle de sources de risque	50
Annexe G : Modèle d'action (tolérance) de gestion des risques	51

Introduction

À propos de ce guide

Ce guide est le résultat d'un effort collaboratif interministériel de fonctionnaires de plus de dix ministères fédéraux et de Wiltshire-Consulting Inc. qui ont contribué à sa conception et à l'élaboration de son contenu. Le guide explique les étapes fondamentales du développement d'un cadre de vérification axé sur les risques (CVAR).

Il est entendu que le développement d'un CVAR sera conduit en suivant les principes-guides du processus (**annexe A**). Le guide fournit aussi de nombreuses annexes et une trousse de feuilles d'évaluation des risques (**annexe E**).

Bien que ce guide soit axé et concentré sur le développement des cadres pour les contributions, il fournit également des conseils pour le développement des cadres pour les subventions de catégorie. Une subvention de catégorie est un programme de subvention qui s'adresse à une catégorie de bénéficiaires plutôt qu'à un seul bénéficiaire. Les CVAR portant sur les subventions de catégorie ressemblent à ceux des contributions, sauf que dans leur cas, il n'y a pas d'obligation en ce qui a trait aux vérifications de bénéficiaires. **Veillez prendre note** que pour les subventions de catégorie et pour d'autres types de paiements de transfert, le gestionnaire du programme doit contacter le Centre d'excellence en vérification interne afin de discuter des impératifs exacts avant le développement d'un cadre. La décision finale relative au type de cadre est du ressort du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Avec le temps, des exemples du processus et des produits nécessaires pour des programmes reflétant divers niveaux de complexité seront rendus disponibles sur notre site Web. Les méthodes et les outils fournis dans ce guide permettront la préparation d'un CVAR à la fois pour les programmes simples et complexes.

Sommaire exécutif

Objectif du guide

L'objectif de ce guide est d'aider les gestionnaires dans la préparation d'un cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) dans le but de satisfaire les impératifs suivants de la *Politique sur les paiements de transfert* (PPT, juin 2000) :

- (i) « La politique du gouvernement est de gérer les paiements de transfert d'une manière qui est **sensible aux risques**, à la complexité et à la responsabilisation envers les résultats et l'utilisation économique des ressources... » (section 5.0).
- (ii) Les ministères, dans leurs « soumissions au Conseil du Trésor pour l'approbation par le programme des conditions générales de subventions pour une catégorie de bénéficiaires ou pour des contributions, doivent inclure les éléments suivants : un cadre basé sur les risques pour la vérification des bénéficiaires des contributions, un plan de vérification interne et un plan d'évaluation du programme de paiements de transfert » (section 8.1.1, xvi); et
- (iii) « Les ministères doivent développer un cadre de vérification basé sur les risques pour la vérification des contributions, ce cadre devant comprendre :
 - la détermination des bénéficiaires à vérifier.
 - la sélection des vérificateurs appropriés ou l'indication de l'acceptabilité des vérificateurs lorsque leurs services sont retenus par les bénéficiaires.
 - la détermination de la pertinence de la portée, de la fréquence et de l'échéancier des vérifications avec les impératifs du programme.
 - la coordination des vérifications avec les autres intervenants engagés dans la vérification des mêmes bénéficiaires, et
 - la détermination du suivi nécessaire après les conclusions des vérifications.

Ces impératifs de la PPT mettent l'accent sur l'intégration des concepts de risque dans les procédures de gestion des paiements de transfert et de planification des vérifications. Ce guide du CVAR offre aux gestionnaires les orientations « étape par étape » sur la façon de préparer un document de CVAR qui démontre clairement et de façon concise que tous les impératifs ont été satisfaits.

L'objectif de ce guide est également de sensibiliser les gestionnaires sur les gains potentiels en efficacité et en efficacité de l'intégration, ou au moins de la coordination, du CVAR avec le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), lequel est requis par la PPT pour traiter les questions de stratégies de mesure et d'évaluation du rendement.

Sommaire des sections du CVAR

En général, le CVAR comprend sept (7) sections, comme cela est résumé ci-dessous. La **section 1.4** de ce guide présente les facteurs à considérer lors de la détermination du niveau approprié de détail à inclure dans chaque section.

1. Introduction

- ❑ Le CVAR doit être précédé d'une explication concise de l'objectif du CVAR par rapport aux exigences de la PPT et à la démonstration de bonne gouvernance.
- ❑ Une brève description des généralités du programme, de l'initiative ou de la politique¹ doit être fournie au début du CVAR pour mettre en place le contexte général.
- ❑ Si la gestion du programme choisit d'intégrer le CVAR avec le CGRR, cette section doit être utilisée pour décrire brièvement les points et niveaux d'intégration.

2. Rôles, responsabilités et relations

Cette section doit fournir une explication claire des rôles et responsabilités de la gestion et de la vérification interne (VI), dans le respect des impératifs de la PPT. La PPT (section 8.5) et le Guide sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert délimitent les rôles et responsabilités de la gestion et de la VI comme suit :

- ❑ la **gestion** est responsable de la surveillance financière et opérationnelle continue, de la vérification de la conformité des bénéficiaires par rapport aux conditions générales des accords de contribution et de la fiabilité des données relatives aux résultats.
- ❑ le rôle de la **vérification interne** est d'employer une approche axée sur les risques pour planifier et effectuer des vérifications qui apportent l'assurance de la pertinence des pratiques de gestion intégrée des risques, des cadres de contrôle de la gestion et de l'information utilisée pour la prise de décisions et les rapports relatifs à l'atteinte des objectifs généraux du programme.

En plus de la responsabilité générale du programme, la gestion est également responsable de la préparation du CVAR. Cependant, la VI peut fournir une aide de grande valeur dans le traitement des risques dans la conception et la mise en œuvre du programme général. Selon le cas, cette section devrait décrire :

- ❑ les consultations entre la gestion et la vérification interne, relativement tôt dans l'élaboration du CVAR, afin de faciliter la coordination des décisions axées sur les risques pour les vérifications des bénéficiaires, et
- ❑ la coordination des données d'entrée de la VI pour la préparation de la section 6 du CVAR, laquelle traite des exigences de vérification interne.

¹ Dans l'ensemble de ce document, on trouve de nombreuses références aux « programmes » de paiements de transfert. Dans certaines organisations, les mots « politique » et « initiative » sont utilisés au lieu du mot « programme ». Dans ce guide, les références au mot « programme » s'appliquent indifféremment aux cas pour lesquels les mots « initiative » ou « politique » sont utilisés.

3. Profil du programme

Le profil doit comprendre :

- ❑ la justification sous-jacente, les objectifs et les besoins relatifs au programme.
- ❑ la population cible, les ressources, les groupes de produits, les mécanismes de livraison, les clauses de cumul de l'aide de la PPT et la structure de gouvernance.
- ❑ les secteurs principaux de risques inhérents internes et externes² (secteurs de risques principaux) qui peuvent naître de la législation, du mandat, de la conception du programme ou de l'environnement opérationnel, lorsqu'il existe un potentiel d'impact significatif sur le rendement.
- ❑ les secteurs de risques principaux mentionnés ici sont développés au cours de l'étape de sommaire d'évaluation et de gestion des risques (section 4 ci-dessous) et sont présentés dans la section de profil pour expliquer le contexte de risque du programme.

4. Évaluation des risques et sommaire de la gestion

L'évaluation des risques et le sommaire de la gestion doit comprendre les éléments suivants :

- ❑ une section de méthodologie expliquant la définition du risque et le processus utilisé.
- ❑ l'identification des parties engagées dans le processus.
- ❑ une matrice de risques³ expliquant les critères et définissant les niveaux d'impact et les probabilités.
- ❑ l'identification des sources de risque, l'évaluation de la probabilité et de l'impact de ces risques, y compris les hypothèses sous-jacentes établies et un exposé sur les mesures d'atténuation des risques (dont les contrôles de gestion) prises et planifiées.
- ❑ un sommaire des risques principaux et un exposé sur la façon dont ils sont utilisés dans les prises de décision concernant la nature et l'étendue des mesures de surveillance (y compris les mesures de rendement) et d'évaluation et de vérification interne et des bénéficiaires.

5. Surveillance du programme et vérification des bénéficiaires

Surveillance

On s'attend à ce que le niveau de surveillance augmente proportionnellement avec l'importance ou la sensibilité, la complexité et l'importance du programme.

² « Risque inhérent » signifie les événements ou circonstances existant avant l'introduction d'un moyen quelconque d'atténuation des risques et sans prise en compte de la probabilité de risque (voir le glossaire des termes de gestion des risques).

³ La « matrice de risques » est un outil qui établit des critères d'évaluation du niveau d'impact et de la probabilité des risques. La matrice de risques assure à toutes les parties engagées dans l'évaluation des risques que l'on utilise des critères communs (voir le glossaire des termes de gestion des risques).

Dans la mesure où les stratégies d'atténuation des risques, traitées dans la section 4, prennent la forme de modifications du cadre de contrôle de la gestion, y compris la mesure du rendement, le régime de surveillance sera considérablement influencé par la nature, l'étendue, la probabilité ainsi que l'impact des risques identifiés. Il faut se rappeler que lorsqu'une stratégie d'atténuation des risques prend la forme de contrôles, les décisions de surveillance doivent être basées sur le niveau de risque avant atténuation.

Cette section doit fournir une description complète des pratiques générales de surveillance du programme et des procédures détaillées de surveillance opérationnelle et financière utilisées pour évaluer le rendement du programme et la conformité avec les conditions générales. Toutes les exigences de surveillance qui nécessiteront des ressources supérieures à la base de ressources de gestion existante du programme doivent être décrites, y compris les augmentations incrémentales de coût concernées.

Vérification des bénéficiaires

Objectif : La vérification de bénéficiaires est souvent la seule façon de déterminer :

- ❑ que les fonds sont utilisés pour les fins prévues;
- ❑ s'il y a conformité avec les termes et conditions;
- ❑ la fiabilité des données sur les résultats.

Cette section devrait résumer la méthodologie utilisée pour sélectionner les bénéficiaires à vérifier en plus de la portée et de l'ampleur de la vérification. Cette section doit également décrire les techniques spécifiques d'évaluation employées et les coûts prévus du régime planifié de vérification.

En vertu de la politique sur les paiements de transfert, « les ministères doivent développer un cadre de vérification axé sur les risques pour la vérification des contributions », qui comprend :

- la détermination des bénéficiaires à vérifier.
- la sélection des vérificateurs appropriés ou l'indication de l'acceptabilité des vérificateurs lorsque ceux-ci sont recrutés par les bénéficiaires.
- la détermination de l'ampleur, de la fréquence et de l'échéancier des vérifications pour satisfaire les impératifs du programme.
- la coordination des vérifications avec les autres intervenants engagés dans la vérification des mêmes bénéficiaires, et
- la détermination du suivi nécessaire suite aux conclusions des vérifications.

Le plan de vérification des bénéficiaires doit être basé sur une évaluation d'une liste de risques, laquelle doit présenter (en se basant sur la section 4) les risques identifiés par la gestion du programme comme étant liés aux bénéficiaires. La liste doit être complétée par tous les autres risques pertinents qui peuvent être identifiés par la vérification interne et les autres parties intéressées. Enfin, la liste doit comprendre « les risques de vérification » (c'est-à-dire les risques ayant rapport avec les sujets vérifiés qui sont cités comme ne satisfaisant pas les critères de rendement alors qu'ils les satisfont ou

ceux qui sont rapportés comme satisfaisant les critères de rendement, alors qu'ils ne satisfont pas ces critères.

Note : Les gestionnaires des programmes devraient consulter leurs groupes de vérification en ce qui concerne les questions techniques de vérification

6. Vérification interne

Objectif : Une vérification interne d'un programme de paiements de transfert peut offrir une aide précieuse à la gestion, en lui donnant assurance quant à la justesse de la stratégie de gestion du risque et des pratiques, du cadre de contrôle de gestion et des pratiques et de l'information utilisée dans la prise de décision et les rapports.

Cette section doit comprendre :

- ❑ une description des résultats des vérifications internes récentes pertinentes.
- ❑ une description de la méthodologie de planification de la vérification en fonction des risques utilisée pour tous les programmes de l'organisme (y compris les programmes de paiements de transfert).
- ❑ une explication du moment et de la façon dont le programme de paiements de transfert en question a été envisagé dans le processus général de planification de la vérification; et
- ❑ les objectifs, la portée et l'échéancier prévus des vérifications, ainsi que les coûts prévus dans les cas où le besoin de vérification interne a été confirmé par la vérification interne.

Le plan de vérification interne doit être basé sur une évaluation d'une liste de risques, laquelle doit présenter (en se basant sur la section 4) les risques identifiés par la gestion du programme. La liste doit être complétée par tous les autres risques pertinents qui peuvent être identifiés par la vérification interne et les autres parties intéressées. Enfin, la liste doit comprendre « les risques de vérification » (c'est-à-dire les risques ayant rapport avec les sujets vérifiés qui sont cités comme ne satisfaisant pas aux critères de rendement alors qu'ils les rencontrent ou ceux qui sont rapportés comme rencontrant les critères de rendement, alors qu'ils n'atteignent pas ces critères.

7. Stratégies de rapport

La section des stratégies de rapport doit comprendre :

- ❑ l'ampleur, l'échéancier, la source et l'utilisateur des rapports périodiques qui sont produits aux fins de surveillance.
- ❑ les rapports de vérification des bénéficiaires qui seront produits et la façon dont ils seront utilisés.
- ❑ les rapports de vérification interne qui seront fournis.
- ❑ l'organisme ou les personnes responsables (particulièrement lorsque plusieurs parties sont engagées) de la production des rapports, et
- ❑ les mécanismes (par exemple, demandes de rapport d'avancement annuel, rapports à moyen terme, rapports ministériels de rendement) et les échéanciers de rapport sur la

surveillance opérationnelle, les vérifications des bénéficiaires, les vérifications internes au ministère principal, au SCT, aux membres du CT ou au parlement.

Glossaire des termes de gestion des risques

Termes de gestion des risques

Acceptation des risques (Risk Acceptance)

Décision d'accepter un risque ou de vivre avec, plutôt que d'essayer de l'atténuer.

Atténuation (Mitigation)

Limitation des effets indésirables d'un événement particulier ou d'une circonstance :

- Avant l'événement (réduction au minimum)
 - prévention
 - réduction
 - évitement
- Pendant l'événement
 - confinement
- Après l'événement
 - compensation
 - restauration
 - récupération

Atténuation des risques (Risk Mitigation)

Un moyen de réduction des risques avant l'événement, de confinement des risques pendant l'événement ou compensation, restauration ou récupération après l'événement.

Communication sur les risques (Risk Communication)

Transfert ou échange d'information concernant un risque entre différentes parties intéressées.

Critère de risque (Risk Criteria)

Paramètres de normes par rapport auxquels les risques sont évalués.

Détenteurs d'enjeux (Stakeholder)

Tout individu, groupe ou toute organisation qui peut affecter un risque, en être affecté ou pouvant se percevoir comme affecté par le risque.

Éléments générateurs de risques (Risk Drivers)

Facteurs généraux qui génèrent le besoin de gestion des risques. Les éléments générateurs de risques peuvent souvent comprendre le rythme de changement, le besoin de diligence raisonnable, les attentes des détenteurs d'enjeux en matière de bonne gouvernance, etc.

Estimation des risques (Risk Estimation)

Processus utilisé pour affecter une intensité à un risque et à ses composantes.

Évaluation des risques (Risk Evaluation)

Processus de comparaison des risques estimés par rapport aux critères de risque.

Évaluation des risques (Risk Assessment)

Processus général d'identification, de mesure de l'impact et de la probabilité d'un risque et d'évaluation du risque.

Événement (Event)

Une occurrence, une circonstance ou une situation réelle.

Évitement des risques (Risk Avoidance)

Décision de ne pas être impliqué dans une situation à risque (c'est-à-dire de choisir une autre voie qui ne fait pas intervenir ce risque).

Facteurs de risque (Risk Factors)

Sources de risque qui sont classées en risques inhérents ou facteurs de risque probables dans le but de faciliter l'évaluation ou l'atténuation des risques.

Facteur de risque de vérification (Audit Risk Factor)

Source de risque de vérification (risque que le vérificateur tire les mauvaises conclusions, par exemple, en déclarant que les sujets vérifiés sont en conformité alors qu'ils ne le sont pas, ou en déclarant qu'ils ne sont pas en conformité alors qu'ils le sont.)

Feuille d'évaluation des risques (Risk Scorecard)

Outil utilisé pour cartographier et illustrer la probabilité et l'impact d'un risqué donné ou d'un secteur de risque.

Gestion des risques (Risk Management)

Application générale des politiques, processus et pratiques de traitement des risques.

REMARQUE 1 :

La gestion des risques peut inclure l'identification, l'évaluation, les mesures de réponse, la surveillance, l'examen et la communication.

Identification des risques (Risk Identification)

Processus visant à établir une liste et une description des sources de risque et de leurs conséquences.

Impact (Impact)

Conséquence d'un événement ou d'une occurrence, si la possibilité d'occurrence est une certitude (si la probabilité d'occurrence est 100%)

Matrice de risques (Risk Matrix)

Outil qui définit les critères de l'évaluation de l'impact et de la probabilité des risques. La matrice de risques assure à toutes les parties impliquées dans l'évaluation du niveau de risque qu'elles utilisent des critères communs.

Modèle de source de risque (Source of Risk Template)

Outil décrivant le contexte, les événements spécifiques, les circonstances ou les activités qui facilitent l'identification des risques ou des secteurs de risque.

Partage des risques (Risk Sharing)

Partage avec une autre partie des gains ou des pertes provenant de l'impact d'un risque particulier.

Partie intéressée (Interested Party)

Personne ayant un intérêt, ou groupe ayant un intérêt partagé dans la réussite d'une organisation [ISO/CD2 9000:2000]

Perception des risques (Risk Perception)

Inquiétude et valorisation par rapport à un risque particulier perçu par les détenteurs d'enjeux.

REMARQUE 1 : Cette perception est dérivée des besoins exprimés par les détenteurs d'enjeux, de leurs connaissances, de leurs inquiétudes et leur tolérance à l'incertitude.

REMARQUE 2 : La perception des risques peut différer des données objectives.

Probabilité (Likelihood)

Probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une circonstance.

Réponse aux risques (Risk Response)

Processus de sélection et de mise en oeuvre d'options de gestion des risques, incluant la présence de contrôles.

Risque (Risk)

Combinaison de la probabilité d'un événement et de son impact – *Source : International Standard (ISO)*

OU

Le risque relatif à l'incertitude qui entoure des événements ou des résultats futurs. Il s'agit de l'expression de la probabilité et de l'impact d'un événement ayant le potentiel d'influencer l'atteinte des objectifs d'une organisation - *Source : Cadre de gestion intégrée des risques, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)*.

(Voir **Risque attendu** pour une description mathématique de **Risque**).

Risque attendu (Expected Risk)

Risque attendu (RA) = Risque inhérent (RI) * probabilité d'occurrence (PO)

Risque de mise en oeuvre (Implementation Risk)

Risque qui peut survenir en conséquence d'une approche de mise en oeuvre choisie.

Risque inhérent (Inherent Risk)

Impact d'un événement ou d'une circonstance qui existait avant l'utilisation de moyens d'atténuation des risques (l'atténuation peut avoir un effet tant sur l'impact ou la possibilité d'occurrence ou les deux).

Risque résiduel (Residual Risk)

Le risque restant après une mesure de réponse ou d'atténuation des risques (mesures existantes et stratégies incrémentales ou progressives).

Secteurs de risques principaux (Key Risk Areas)

Les secteurs principaux de risques inhérents internes et externes qui naissent de la législation, du mandat, de la conception du programme ou de l'environnement opérationnel, lorsqu'il existe un impact significatif potentiel sur le rendement.

Source de risque (Source of Risk)

Événement, circonstance ou activité ayant des conséquences potentielles. Pour l'évaluation des risques, les sources de risque doivent être converties ou classées en risques inhérents ou facteurs de risque probable.

Transfert des risques (Risk Transfer)

Transfert des risques à d'autres parties qui les acceptent en peuvent éventuellement bénéficier des avantages.

Vérification de bénéficiaire (Recipient Audit)

Une vérification de bénéficiaire est une vérification externe de bénéficiaires de contributions. Ce genre de vérification peut être une vérification financière, une vérification de conformité aux termes et conditions d'une entente de contributions, une vérification pour voir si les fonds ont été dépensés pour les fins prévues ou encore une vérification des fonds publics.

Vérification externe (External Audit)

Vérification indépendante effectuée par des vérificateurs qui ne font pas partie de l'organisation qui fait l'objet de la vérification. Des vérifications au secteur privé concernant les énoncés financiers d'un organisme, des vérifications financières ou intégrées de ministères ou organismes fédéraux (ou de leur correspondants provinciaux ou municipaux) et, des vérifications de bénéficiaires constituent trois genres de vérifications externes.

Vérification interne (Internal Audit)

C'est une vérification qui vise à donner des services d'assurance suffisants et à temps sur tous les aspects importants des stratégies et pratiques, des cadres de contrôle de gestion et des pratiques et, des renseignements utilisés pour la prise de décision et les rapports.

Section 1 - Introduction au cadre de vérification axé sur les risques

Ce guide est conçu pour aider les gestionnaires à rencontrer les exigences liées aux risques de la *Politique sur les paiements de transfert* (PPT, juin 2000) soutenant les orientations générales du gouvernement pour une gestion plus professionnelle/corporative et systématique et des risques dans la conception et la livraison des programmes. Par exemple, on accorde beaucoup d'importance à l'incorporation des risques dans les étapes initiales de la planification des programmes en stipulant que :

- ❑ « Le type de paiements de transfert qu'un ministère utilise pour satisfaire ses objectifs de programme est déterminé par le mandat du ministère, ses secteurs d'activités, ses clients et **une évaluation des risques**. »

La PPT se réfère également aux deux exigences suivantes qui sont atteintes par le développement d'un CVAR (cadre de vérification axé sur les risques) :

- ❑ « La politique du gouvernement est de gérer les paiements de transfert d'une manière qui est **sensible aux risques**, à la complexité et à la responsabilisation envers les résultats et l'utilisation économique des ressources... » [section 5.0].
- ❑ « Les ministères doivent développer un **cadre de vérification axé sur les risques** pour la vérification des contributions... » [Section 8.5].

Une des impulsions fondamentales de l'initiative de modification au niveau de l'ensemble du gouvernement de la gestion des risques provient des observations et recommandations faites en 1997 dans le *Rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada*. Le rapport concluait que :

- ❑ «...les responsabilités clés des instances gouvernantes ... [comprennent] : la compréhension **des risques associés au type, au niveau et à la qualité** des services que le gouvernement décide (ou non) de fournir, directement ou indirectement, et **l'assurance que des moyens appropriés sont mis en place pour gérer ces risques**...»
- ❑ «...les secteurs qui demandent de plus en plus d'excellence en matière de gestion ...[comprennent] : l'adaptation d'approches plus créatives et plus axées sur les clients dans les prises de décision et les activités avec une **gestion solide des risques**...»

Dans ce contexte, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) reconnaît l'importance et les avantages d'une gestion systématique des risques comme un investissement stratégique dans l'atteinte des objectifs généraux et dans la démonstration de la bonne gouvernance. En conséquence, une importance particulière est placée sur la collaboration, à tous les niveaux, pour créer des régimes de gestion basés sur le leadership et les valeurs, des normes et des systèmes de contrôle bien définis ainsi qu'une **gestion solide des risques**.

En plus de la PPT, le SCT a fait la promotion de l'intégration des pratiques de gestion systématiques des risques dans d'autres politiques et lignes directrices clés, telles que :

- ❑ le *Cadre de gestion intégré du risque* (avril 2001) qui établit la mise en œuvre du Cadre devra « renforcer la responsabilisation en démontrant que le **niveaux de risque sont explicitement compris** »; et
- ❑ la *Politique de surveillance active* (juin 2001) qui stipule que « les ministères doivent surveiller activement leurs pratiques de gestion et leurs mesures de contrôle **en utilisant une approche axée sur les risques.** »

Les sections qui suivent décrivent les objectifs sous-jacents et les composantes d'un CVAR et donnent des conseils pour le développement et la préparation d'un CVAR.

1.1 Qu'est ce qu'un CVAR?

Un CVAR est un document qui explique comment les concepts de risque sont intégrés dans les stratégies et approches utilisées pour la gestion des programmes financés par des paiements de transfert. Le CVAR fournit :

- ❑ de l'information générale et le profil du programme de paiements de transfert, y compris les secteurs clés de risques inhérents (internes et externes) auxquels le programme doit faire face.
- ❑ une description explicite des risques spécifiques qui peuvent influencer l'atteinte des objectifs du programme de paiements de transfert.
- ❑ une description des mesures existantes et des stratégies incrémentales/progressives proposées pour la gestion des risques spécifiques, et
- ❑ une explication des pratiques et procédures de surveillance, de vérification des bénéficiaires, de vérification interne et de rapport des résultats.

1.2 Pourquoi avons-nous besoin d'un CVAR?

Les programmes de paiements de transfert fonctionnent dans un environnement qui comprend des nombreuses interconnexions, y compris celles qui proviennent des attentes globales, des exigences de gouvernance, des autorités et autres éléments générateurs de risque divers⁴. Tous ces facteurs influencent la conception et la mise en œuvre du programme. Des modèles généraux et détaillés reflétant l'environnement de fonctionnement des programmes de paiements de transfert sont présentés à l'**annexe D**.

Les cadres de vérification axés sur les risques peuvent aider efficacement et économiquement les gestionnaires à travailler dans cet environnement complexe. Ils le font de la façon suivante :

- ❑ en améliorant la compréhension et la communication des gestionnaires et des employés concernant les risques et les solutions d'atténuation associées.

⁴ Les éléments générateurs de risque sont des facteurs généraux qui génèrent le besoin de gestion des risques. Parmi les éléments générateurs de risque, on peut souvent mentionner : le rythme de changement, le besoin de diligence raisonnable, les attentes des détenteurs d'enjeux en matière de bonne gouvernance, etc. (voir le glossaire des termes de gestion des risques).

- ❑ en renforçant l'imputabilité par rapport aux objectifs à atteindre et à la gestion des deniers publics.
- ❑ en aidant les gestionnaires dans l'atteinte des objectifs gouvernementaux généraux en matière de gestion solide des risques.
- ❑ en offrant une base sur laquelle on peut créer des plans d'urgence.
- ❑ en offrant de l'aide pour sécuriser le financement de nouveaux programmes ou de renouvellement de programmes, et
- ❑ en améliorant l'information associée aux prises de décisions.

1.3 Qui doit être engagé dans le développement et la mise en œuvre du CVAR?

Les parties principales qui doivent être impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un CVAR sont les suivantes :

- ❑ Les gestionnaires du programme qui ont la responsabilité principale de s'assurer que le CVAR reflète une analyse précise et exhaustive des risques potentiels pour l'atteinte des objectifs et des stratégies économiques de surveillance, d'atténuation des risques et de rapport des résultats.
- ❑ La vérification interne et le personnel du programme pouvant fournir des conseils avisés et du soutien technique dans l'identification, l'évaluation et la surveillance des risques et jouer le rôle essentiel dans la préparation de la section de vérification interne du CVAR.
- ❑ Le personnel d'évaluation pouvant fournir des connaissances et de l'expertise sachant que les CGRR et les CVAR peuvent se recouper et dans les cas où le CVAR et le CGRR sont intégrés, et
- ❑ Les analystes des programmes du SCT et du Centre d'excellence en vérification interne qui respectivement ont des responsabilités assignées et des connaissances des programmes et des exigences du CVAR et peuvent fournir des conseils pendant la préparation des documents.

Les partenaires de prestation de programme/co-fournisseurs et des parties intéressées peuvent également être engagés dans le processus comme collaborateurs.

1.4 Quels sont les facteurs à considérer lors de la planification et de la préparation d'un CVAR?

Le niveau de détail d'un document de CVAR varie en fonction de la nature, de la complexité et de la sensibilité des programmes. Dans le travail de planification et de développement du niveau d'information et d'efforts nécessaires pour préparer le CVAR, il faut apporter une considération particulière aux éléments suivants :

- ❑ Les programmes simples et d'importance moindre dotés d'un environnement simple de responsabilisation et de gestion des risques nécessitent un CVAR moins détaillé et moins doté de ressources.
- ❑ Les programmes complexes et de haute priorité ayant une importance significative (par rapport au budget d'ensemble du ministère ou du département) et un

- environnement complexe et diversifié nécessitent un CVAR plus détaillé et un investissement en temps et en efforts plus important.
- ❑ L'ampleur et la complexité du CGRR du programme peuvent être utilisées comme guide pour le développement du CVAR, et
 - ❑ L'information pertinente doit être fournie dans chaque section du CVAR.

Les sections suivantes de ce document guideront le lecteur dans les différentes composantes d'un CVAR les étapes associées à leur élaboration.

Section 2 – Composantes d'un CVAR

Le CVAR comprend les composantes principales suivantes :

1. **Introduction** : une description de l'objectif du CVAR, de l'information générale sur le cadre ainsi que le niveau d'intégration avec le CGRR, si nécessaire.
2. **Rôles, Responsabilités et Relations** : une description des rôles et responsabilités de la gestion, de la vérification interne et des bénéficiaires.
3. **Profil du programme** : une explication des objectifs, de la justification sous-jacente et de la nature du programme et des secteurs principaux de risques inhérents (secteurs principaux de risque) ainsi qu'une description des conclusions de vérification et d'évaluation les plus récentes, qui ont eu un effet sur le profil du programme.
4. **Sommaire de l'évaluation de la gestion de risques** : une description des risques spécifiques et des stratégies existantes et incrémentales/progressives d'atténuation des risques.
5. **Surveillance du programme et vérification des bénéficiaires** : une description de la surveillance continue et de la vérification de bénéficiaires qui sera entreprise par les gestionnaires. Cette composante doit comprendre une description de la méthodologie axée sur les risques utilisée pour prendre les décisions de vérification des bénéficiaires et d'autres agents éventuels qui peuvent avoir été autorisés à financer d'autres parties par des sous-accords. Les détails pertinents concernant les objectifs, l'ampleur, le point d'intérêt central, les coûts, l'échéancier et les exigences de recherche et de coordination pour les vérifications des bénéficiaires doivent également être fournis.
6. **Vérification interne** : une description des objectifs et des échéanciers d'une vérification interne planifiée du programme de paiements de transfert. Une description de la façon et du moment auquel le programme sera considéré pour une vérification interne doit être fournie, si celui-ci n'a pas encore été pris en compte par le processus de planification de la vérification interne.
7. **Stratégies de rapport** : une description des plans mis en place pour rapporter systématiquement les résultats du programme, des opérations de surveillance et de celle de la vérification des bénéficiaires et de la vérification interne.

L'objectif de chaque composante, le processus de développement suggéré et les produits résultants sont décrits dans la section suivante.

Section 3 – Étapes du processus

La préparation d'un CVAR implique un processus analytique et systématique. Cette section du guide amène les gestionnaires et les conseillers-spécialistes au travers des différentes étapes du processus, le produit de chaque étape étant un élément clé du cadre final.

3.1 Introduction

- Le CVAR doit être précédé par une explication concise de l'objectif du CVAR dans le contexte des exigences de la PTT et de la démonstration de la bonne gouvernance.
- Une brève description des éléments généraux du programme doit être fournie pour définir le contexte général. L'information générale doit comprendre les événements qui ont donné naissance au programme, la nature de l'accord de contributions (c'est-à-dire remboursable, non remboursable), l'ampleur des paiements de transfert et l'échéancier de l'autorisation de financement.
- Si la gestion du programme choisit d'intégrer le CVAR avec le CGRR, cette section doit être utilisée pour décrire brièvement les points et l'ampleur de l'intégration.

3.2 Rôles, responsabilités et relations

a) Objectif

Cette section doit clairement délimiter les rôles et responsabilités respectifs de la gestion et de la vérification interne dans la surveillance du respect de la PPT, les exigences de la vérification et celles du CVAR. Un sommaire des rôles et des responsabilités des bénéficiaires en matière de respect des conditions générales du programme doit également être fourni.

b) Processus

La PPT (section 8.5) et le Guide sur les subventions, les contributions et autres paiements de transfert délimitent les rôles et responsabilités de la gestion et de la vérification interne comme suit :

- la **gestion** est responsable de la surveillance financière et opérationnelle continue, de la vérification de la conformité des bénéficiaires par rapport aux conditions générales et de la vérification des bénéficiaires. La vérification des bénéficiaires peut aussi comprendre un examen de la fiabilité des données relatives aux résultats.
- le rôle de la **Vérification interne (VI)** est d'employer des méthodologies axées sur les risques pour planifier et effectuer des vérifications qui apportent l'assurance de la pertinence des pratiques de gestion intégrée des risques, des cadres de contrôle de la gestion et de l'information utilisée

pour les prises de décisions et les rapports relatifs à l'atteinte des objectifs généraux du programme.

La gestion est responsable de l'application et de la description de l'approche axée sur les risques dans la sélection des vérifications des bénéficiaires. Si la gestion n'est pas familiarisée avec une méthodologie axée sur les risques, la VI peut apporter son aide pour décharger la gestion de cette responsabilité.

Bien que la gestion détienne la responsabilité d'ensemble du CVAR, la VI est responsable de l'emploi d'une approche axée sur les risques pour établir si le programme de paiements de transfert doit ou non faire l'objet d'une vérification. Ainsi, la VI doit remplir la section de la vérification interne [section 6.0] du CVAR.

Les gestionnaires et la VI doivent se consulter les uns et les autres dès que l'exigence d'un CVAR a été déterminée. Ils doivent atteindre un commun accord concernant la collaboration nécessaire pour remplir les sections de vérification des bénéficiaires et de vérification interne du CVAR.

Pour faciliter la compréhension commune des exigences de conformité et de surveillance continue, il peut également être bénéfique de déterminer clairement les rôles et les responsabilités des bénéficiaires dans le respect des conditions générales de l'accord de contribution.

c) Produit

Il s'agit d'une déclaration décrivant les rôles, responsabilités et relations entre la gestion de la PPT, la VI et les bénéficiaires.

3.3 Profil du programme

a) Objectif

Le profil du programme doit fournir le contexte et les secteurs principaux de risques inhérents (secteurs de risques principaux) qui proviennent des objectifs et de l'environnement du programme de paiements de transfert. Dans l'ensemble, le profil aide le gestionnaire dans les fonctions suivantes :

- satisfaction des attentes de bonne gouvernance par une bonne compréhension de l'environnement de responsabilisation et de gestion des risques, et
- mise en place d'une détermination et d'une évaluation détaillées plus efficaces et plus efficaces des risques pour le sommaire d'évaluation et de gestion des risques dans la composante suivante du CVAR.

b) Processus

Le profil du programme doit être développé en fonction de l'information relative à la conception et aux résultats attendus de l'organisation qui a été compilée au cours de la planification récente des activités et le développement du CVAR. Comme première étape du processus, le « profil de rendement » et autres données pertinentes du CVAR doivent être vérifiées par les gestionnaires participants.

Les objectifs et le contexte clairement exprimés fourniront la base pour une analyse complémentaire de l'environnement interne et externe et la détermination des secteurs clés de risque qui proviennent du mandat. Dans ce contexte, pour les programmes réguliers, toute vérification interne ou évaluation récente devrait être décrite, particulièrement en ce qui a trait à l'effet que leurs conclusions pourraient avoir sur le programme.

Dans le cas d'un petit programme simple, le profil peut être développé par le gestionnaire seul. Cependant, au fur et à mesure que la complexité et l'ampleur du programme augmentent, un niveau plus important de détail sera requis des détenteurs d'enjeux principaux pour s'assurer que tous les secteurs clés de risque sont identifiés et décrits de façon pertinente.

Parmi les détenteurs d'enjeux pertinents, on peut mentionner le personnel expérimenté du programme, le ou les conseillers de vérification interne et d'évaluation, et si nécessaire, des détenteurs d'enjeux externes. La participation d'un conseiller en gestion du risque peut également être requise en fonction du niveau de complexité du programme.

c) Produit

Le profil doit comprendre :

- ❑ l'information générale, la justification sous-jacente, les objectifs et les besoins relatifs au programme.
- ❑ la population cible, les ressources, les groupes de produits, les mécanismes de livraison, les clauses de cumul de l'aide de la PPT et la structure de gouvernance, et
- ❑ les secteurs principaux de risques inhérents internes et externes (secteurs de risques principaux) qui peuvent naître de la législation, du mandat, de la conception du programme ou de l'environnement opérationnel, lorsqu'il existe un potentiel d'impact significatif sur le rendement (c'est-à-dire : prévoir, en termes globaux, le travail à effectuer dans la section suivante).

3.4 Évaluation des risques et sommaire de la gestion

Note explicative : Les risques principaux doivent idéalement être identifiés, évalués et associés à des mesures d'atténuation déjà mises en vigueur ou en élaboration, avant le développement de la soumission au Conseil du Trésor (dans le cas de nouvelles initiatives politiques, avant le mémoire au Cabinet). S'il est disponible, le cadre de gestion intégré du risque du ministère peut être une source primaire de référence ou au moins un point de départ.

a) Objectif

L'objectif de cette composante est d'assurer une compréhension claire de l'ampleur des risques principaux. Grâce à l'identification systématique des risques, à leur évaluation et à l'élaboration de procédures d'atténuation ou de réponse, les gestionnaires développeront une compréhension claire de tous les aspects des risques principaux.

De plus, cette composante fournit une meilleure compréhension des mesures opérationnelles principales, dont les contrôles utilisés pour atténuer les risques principaux. Par conséquent, elle apporte des données pertinentes pour l'explication de la surveillance du programme présentée à la **section 3.5**.

b) Processus

La préparation de la section du sommaire d'évaluation et de gestion des risques requiert généralement la participation d'une équipe de gestionnaires et de personnel qualifié travaillant à l'intérieur du programme, le tout soutenu par divers groupes fonctionnels.

L'équipe doit suivre les étapes suivantes :

Étapes préparatoires

- Qui doit participer?
- Définir clairement les risques
- Établir un horizon temporel
- Personnaliser la matrice de risques
- Envisager d'autres outils nécessaires.

Étapes du processus

1. Compréhension des objectifs

- Il faut exprimer et bien comprendre les objectifs du programme en fonction des résultats établis dans le modèle logique du CVAR.

2. **Identification des risques**
 - ❑ Identification des secteurs de risques (sources de risques) liés à l'atteinte des objectifs (par exemple, événements, dangers, problèmes, pertes d'occasions et circonstances qui peuvent avoir des conséquences sur la gestion, la livraison, les résultats, les effets, etc.); et
 - ❑ Analyse intuitive préliminaire du niveau de risque de chaque secteur (élevé, moyen, faible) dans le but de sélectionner les secteurs de risques qui nécessitent des travaux d'analyse complémentaire.
3. **Évaluation des risques**
 - ❑ Exprimer les inquiétudes particulières et les mesures d'atténuation existantes pour les secteurs de risques sélectionnés pour une analyse plus approfondie.
 - ❑ Évaluer la probabilité et l'impact d'un effet indésirable, en tenant compte des mesures d'atténuation existantes, afin d'arriver à un niveau résiduel de risque.
4. **Réponse aux risques ou atténuation des risques**
 - ❑ Établir des stratégies de réponse progressives pour éviter, partager, transférer, accepter et gérer les risques.
5. **Sommaires des risques principaux**
 - ❑ Résumer les risques principaux et les inquiétudes particulières associées, les mesures existantes d'atténuation et les stratégies progressives de gestion des risques.

Une explication plus détaillée de ces étapes est fournie à l'**annexe B**. Un exemple de feuilles de travail conçu pour aider le processus de gestion des risques est aussi fourni à l'**annexe E**.

c) **Produit**

Le sommaire d'évaluation et de gestion des risques doit comprendre :

- ❑ Une section de méthodologie qui explique la définition des risques et leur modélisation
- ❑ Une brève description des étapes consécutives du processus
- ❑ L'identification des parties engagées dans le processus
- ❑ Une matrice des risques visant à expliquer les critères et à définir les niveaux d'impact et de probabilité
- ❑ Un exposé sur les secteurs principaux de risques qui ont été utilisés dans la section du profil pour expliquer le contexte général de risque du programme
- ❑ Les sommaires des risques principaux qui ont été identifiés, y compris les inquiétudes spécifiques, les mesures d'atténuation existantes et les stratégies progressives de réponse aux risques, si nécessaire.

3.5 Surveillance du programme et vérification des bénéficiaires

a) Objectif

L'objectif de cette section est de fournir une description des pratiques de surveillance du programme et de vérification des bénéficiaires qui sont mises en œuvre ou qui le seront par la gestion. Cette section doit refléter le travail d'identification et de description des risques effectué dans la section précédente. En particulier, elle doit refléter les mesures d'atténuation (dans ce cas, la surveillance du programme ou la vérification des bénéficiaires) des risques pour lesquels la réponse est de mettre en place des mesures de contrôle.

Cette section doit refléter toutes les activités reliées à la surveillance du programme dans son ensemble et à la conformité des bénéficiaires par rapport aux conditions générales du programme par l'intermédiaire de procédures financières et opérationnelles détaillées.

b) Processus

Surveillance

La description de la surveillance générale doit démontrer que la gestion a couvert les risques pour lesquels la stratégie d'atténuation est le contrôle par des moyens et des mesures appropriés. Parmi les objectifs typiques de surveillance, on peut mentionner :

- Atteinte des résultats/effets établis.
- Risques ou obstacles à l'atteinte des résultats/effets.
- Diligence raisonnable dans la détermination de l'admissibilité des bénéficiaires et des dépenses du fonds.
- Utilisation efficace, efficace et économique des ressources.
- Détermination de la bonne administration du fonds en conformité avec des conditions générales appropriées dans toutes les étapes du cycle de vie des paiements de transfert (c'est-à-dire la sélection, l'administration, la livraison et le processus de rapport).

La description de la surveillance détaillée de la conformité doit préciser les procédures financières et opérationnelles, dont :

- Des entrevues et examens de la documentation afin d'évaluer les jalons d'accomplissement.
- Les procédures de vérification des réclamations de dépenses.
- Les procédures de vérification des exigences en matière de cumul.
- Les examens des états financiers des bénéficiaires.

Les mesures d'atténuation existantes et progressives pour les risques principaux, inclus dans la section évaluation des risques du programme, identification et sommaire de la gestion, fournissent de l'information pertinente et actuelle pour la

préparation de la section générale de surveillance. Le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) doit aussi fournir de l'information pertinente sur la surveillance de l'atteinte des résultats.

Vérification des bénéficiaires

La vérification des bénéficiaires est souvent le seul moyen efficace d'établir les éléments suivants :

- Que les fonds ont été utilisés pour les objectifs prévus.
- Qu'il y a conformité avec les conditions générales.
- Que les données sur les résultats sont fiables.

La vérification des bénéficiaires s'applique aux accords de contribution en raison de leur nature conditionnelle. Dans les cas où les accords de contribution permettent aux bénéficiaires d'établir des sous-ententes, la gestion peut également choisir de vérifier les activités de sous-ententes des autres parties bénéficiaires, c'est-à-dire tous les liens de la chaîne jusqu'aux bénéficiaires ultimes (les conditions générales de l'accord de contribution doivent permettre cela).

Une attention particulière doit être apportée aux accords de diversification des modes de prestation de services (DMPS), c'est-à-dire lorsqu'une autre partie fournit les fonds au bénéficiaire visé au nom du gestionnaire du programme, car cet arrangement présente des risques inhérents supérieurs que la prestation directe aux bénéficiaires.

Les programmes de subvention effectuent des vérifications strictes d'admissibilité avant l'émission des subventions. Cependant, une fois que les subventions sont émises, il n'existe aucune autre exigence de vérification de l'utilisation des fonds par les bénéficiaires, c'est-à-dire que la vérification des bénéficiaires n'est pas applicable dans ce cas.

La PPT définit l'exigence d'une approche « axée sur les risques » pour déterminer si une vérification doit être effectuée ou non. Si la vérification est effectuée, elle établit ses objectifs, son étendue et sa portée. La méthodologie de traitement des risques utilisée ici doit être homogène avec celle utilisée dans la section précédente pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques du programme.

En fait, les résultats de l'évaluation des risques effectuée dans la section précédente (particulièrement pour les facteurs de risque relatifs aux bénéficiaires) doivent être transférés et augmentés, selon les besoins, par des facteurs qui pourraient ne pas avoir été identifiés plus tôt (par exemple, certaines

connaissances sur les bénéficiaires détenues par les groupes des finances ou de la vérification interne, mais pas par les gestionnaires du programme) et complétés par les facteurs de « risque de vérification » (c'est-à-dire les facteurs de risque relatifs à la possibilité que le vérificateur tire les mauvaises conclusions : en concluant que la situation est parfaite lorsqu'elle ne l'est pas ou en concluant qu'elle n'est pas parfaite alors qu'elle l'est).

Cette section doit décrire le processus utilisé pour décider et planifier les vérifications des bénéficiaires en considérant les étapes suivantes :

1. Objectifs de la vérification
 - ❑ Établir les objectifs de vérification pour vérifier la conformité avec les conditions générales et, si nécessaire, la fiabilité des données relatives aux résultats.
2. Critères d'identification et d'évaluation des risques
 - ❑ Élaborer une matrice et des critères axés sur les risques pour analyser le niveau de risque associé aux bénéficiaires de contributions.
3. Classement des facteurs de risque
 - ❑ Considérer chaque facteur de risque de vérification et lui donner un classement. Calculer ensuite le niveau général de risque comme étant FAIBLE, MOYEN ou ÉLEVÉ.
4. Décisions concernant la planification de la vérification
 - ❑ En se basant sur le classement général de risque, déterminer, si nécessaire, la nature, l'ampleur et l'échéancier de la stratégie d'échantillonnage, pour effectuer des vérifications des bénéficiaires (ou, lorsque la deuxième, troisième, etc. partie agit de la part du gestionnaire du programme (c'est-à-dire dans le cadre d'un accord commun DMPS), des vérifications des parties bénéficiaires finales).

Une description plus détaillée de ce processus de sélection de la vérification et des considérations de planification est donnée à l'**annexe C**.

c) **Produit**

Cette section comprend :

- ❑ une explication complète et concise des activités existantes et planifiées de surveillance; et
- ❑ un sommaire de la méthodologie utilisée et des décisions prises concernant la conduite de la vérification des bénéficiaires, y compris les coûts.

3.6 Vérification interne

a) Objectif

Une vérification interne du programme de paiements de transfert peut offrir une aide de grande valeur à la gestion en fournissant l'assurance de la pertinence de la stratégie et des pratiques de gestion des risques, du cadre de contrôle de la gestion et des pratiques et de l'information utilisée pour la prise de décision et les rapports. De façon spécifique, les vérifications internes peuvent examiner les éléments suivants :

- ❑ Qu'une diligence raisonnable est appliquée dans les dépenses des fonds publics.
- ❑ Que le programme est administré en conformité avec les conditions générales de l'autorité de financement.
- ❑ Que la politique et la législation pertinentes (par exemple, les articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la Politique sur les paiements de transfert) sont bien respectées.
- ❑ Que le programme est doté d'une stratégie de gestion des risques et que la gestion systématique des risques est utilisée lorsque l'ampleur et la complexité des questions le justifient.
- ❑ Que la qualité de l'information est adéquate pour les prises de décisions.

b) Processus

Le processus de planification de la vérification interne est axé sur les risques et demeure la responsabilité de la vérification interne. La gestion du programme des paiements de transfert doit consulter la vérification interne dès que le besoin d'un CVAR est déterminé (de préférence lors de l'étape du mémoire au Cabinet ou, au moins, lorsque les besoins d'une soumission ont été déterminés) afin d'établir les arrangements nécessaires pour que la vérification interne puisse intervenir au niveau des composantes pertinentes du CVAR.

Aux fins d'homogénéité, la méthodologie d'évaluation des risques utilisée pour les décisions de vérification interne doit être la même que celle utilisée pour l'évaluation des risques du programme et de ceux de la vérification des bénéficiaires, c'est-à-dire que les résultats de l'évaluation des risques du programme doivent être transférés et ajustés aux facteurs de risque que le groupe de vérification interne pourrait connaître mais que les gestionnaires de programme ne connaissent pas (par exemple, facteurs de risque de soutien corporatif et «risque de vérification»). Pour de plus amples détails, se reporter à l'annexe C.

Il est reconnu que la fonction de vérification interne et la planification associée sont des fonctions continues et que, dans le cas d'un programme continu, elles peuvent déjà avoir envisagé le risque relatif du programme et prévu, ou non, une vérification du programme à un moment spécifique futur, ou une vérification du

programme peut déjà avoir été effectuée récemment. Si c'est le cas, il suffit alors d'indiquer les résultats de la vérification effectuée ou les détails des plans futurs, y compris les coûts prévus. Cependant, dans le cas d'un nouveau programme, une évaluation complète des risques doit être réadaptée aux plans existants de vérification interne et aux résultats décrits ici, dont les objectifs, la portée, l'échéancier et les coûts prévus.

c) Produit

Les produits qui doivent être fournis par la vérification interne sont les suivants :

- Une description des résultats de toute vérification interne récente effectuée.
- Les objectifs, l'ampleur, l'échéancier et les coûts prévus de la vérification dans les cas où le besoin d'une vérification a été confirmé par la vérification interne.
- Une description de la méthodologie de planification de la vérification axée sur les risques utilisée pour tous les programmes ministériels (y compris les programmes de paiements de transfert).
- S'il est convenu qu'il n'y aura pas de vérification interne, il devrait y avoir une explication de la décision.

3.7 Stratégies de rapport

a) Objectif

La composante finale du CVAR permet de s'assurer que des plans sont mis en place pour rapporter systématiquement (à la fois à l'interne et à l'externe) les résultats de la surveillance continue, de la vérification des bénéficiaires, de la vérification interne et de l'évaluation. (Veuillez prendre note que si un système de rapport des résultats de l'évaluation est déjà fourni dans le cadre du CGRR, on peut simplement le reproduire ici aux fins d'exhaustivité).

b) Processus

Il existe de nombreux utilisateurs potentiels de cette information et la stratégie de rapport doit tenir compte de tous leurs besoins (par exemple, prise de décision de la gestion, responsabilité et communication/ partage de l'information). Les utilisateurs potentiels de l'information relative aux risques comprennent la gestion du programme, les organismes centraux et les détenteurs d'enjeux internes et externes.

c) Produit

Au minimum, la stratégie de rapport doit comprendre une description des éléments suivants :

- Les rapports périodiques produits aux fins de surveillance.

- ❑ Les rapports de vérification des bénéficiaires jugés nécessaires.
- ❑ Les rapports d'évaluation.
- ❑ Les rapports de vérification interne qui seront fournis.
- ❑ Les personnes ou organismes responsables (particulièrement lorsque de nombreuses parties sont impliquées) de la production des rapports.
- ❑ Les mécanismes (par exemple, les rapports d'avancement annuels, les rapports à mi-chemin, les rapports de rendement des ministères) et les échéanciers des rapports sur la surveillance opérationnelle, les vérifications internes et les vérifications des bénéficiaires pour le ministère d'accueil, le SCT, les ministres du Conseil du Trésor ou le Parlement.

Section 4 – Intégration du CVAR et du CGRR

4.1 Avantages de l'évaluation et des rapports intégrés du rendement et des risques

La PPT exige également que la gestion développe un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) pour fournir des stratégies de mesure et d'évaluation aux fins d'évaluation du rendement d'un programme de paiements de transfert. Le CVAR et le CGRR sont des documents complémentaires qui offrent aux gestionnaires les moyens et les mesures d'améliorer la surveillance du programme et les rapports le concernant.

À cet égard, le CVAR et le CGRR ont des points naturels d'intégration qui sont liés aux approches typiques analytiques et de planification utilisées par les gestionnaires pour surveiller les opérations et le rendement d'un programme. Par exemple, il est tout à fait naturel que des gestionnaires de programme étudient simultanément les questions de rendement et de risques lorsqu'ils examinent si les objectifs d'un programme seront atteints ou non. Cette méthode de pensée intégrée facilite l'élaboration de pratiques et de procédures qui remplissent la double fonction de promotion de l'atteinte des objectifs et d'atténuation des effets des risques sur le rendement.

Les liens entre le rendement et les risques, y compris les éléments de collecte des données (données initiales) et les cadres de contrôle, doivent être pris en compte au début du cycle de vie du programme. Cette approche intégrée facilite l'identification claire de tous les objectifs, le contexte du programme ainsi que les risques potentiels internes et externes à l'atteinte des objectifs. À cet égard, on reconnaît que le CVAR doit être « sensible aux risques » et que le CGRR doit être « sensible au rendement », c'est-à-dire qu'il existe un lien entre les risques sur les objectifs du programme et les stratégies de mesure du rendement.

On peut trouver ci-dessous une description proposée d'un rapport intégré CVAR/CGRR, que l'on peut considérer comme un « Cadre d'imputabilité, de risque et de vérification ».

Rapport intégré

1. Introduction
 - ❑ Information générale
 - ❑ Niveau d'intégration
2. Rôles, responsabilités et relations
 - ❑ Rôles et responsabilités de la gestion et de la vérification interne
3. Profil du programme
 - ❑ Objectifs clés et résultats
 - ❑ Secteurs de risques principaux (inhérents)

Source actuelle

- ❑ CVAR
- ❑ CGRR

-
4. Modèle logique
 - ❑ *Résultats et effets*
 - ❑ *Risques*

 - 5.. Évaluation des risques et sommaire de la gestion des risques
 - ❑ Risques principaux et autres risques
 - ❑ Mesures d'atténuation existantes
 - ❑ Stratégies progressives
 - ❑ Sources :
 - ❑ *Ressources & activités*
 - ❑ *Défis de mesure*
 - ❑ Défis d'influence

 6. Stratégie de mesure du rendement
 - ❑ *Indicateurs de rendement*
 - ❑ Indicateurs de risque
 - ❑ *Stratégie de mesure*
 - ❑ Risque de mise en oeuvre⁵.

 7. Stratégie d'évaluation
 - ❑ *Questions et problèmes d'évaluation*
 - ❑ *Stratégie de collecte des données*
 - ❑ Risques de collecte des données

 8. Surveillance du programme et vérification des bénéficiaires
 - ❑ Surveillance
 - ❑ Reliée au contrôle
 - ❑ *Reliée au rendement*
 - ❑ Évaluation des risques
 - ❑ Vérification des accords

 9. Vérification interne
 - ❑ Vérification interne du programme

 10. Stratégies de rapport
 - ❑ *Évaluation du rendement*
 - ❑ Vérifications des risques

⁵ Les risques de mise en œuvre sont les risques d'événements qui pourraient survenir en conséquence de l'approche de mise en œuvre choisie (voir le glossaire des termes de gestion des risques).

Annexe A – Principes directeurs du processus

L'élaboration d'un cadre de vérification axé sur les risques doit être effectué en suivant les principes directeurs suivants :

- ❑ **Réflexion prospective** (Forward-Thinking) : afin de s'assurer que le cadre met en place des stratégies et des contrôles pour faire face aux événements et problèmes qui ont le potentiel d'influencer l'atteinte des objectifs jusqu'à la fin du terme d'approbation du financement.
- ❑ **Crédibilité** (Credibility) : pour s'assurer que le processus suivi est systématique et respecté par les détenteurs d'enjeux et que du personnel qualifié et pertinent est engagé dans le processus d'évaluation des risques.
- ❑ **Communications** (Communications) : pour s'assurer qu'un langage clair et simple est utilisé pour faciliter la compréhension commune et pour promouvoir la contribution de toutes les parties concernées.
- ❑ **Copropriété** (Shared Ownership) : pour faciliter la collaboration entre les gestionnaires et tous les détenteurs d'enjeux dans l'évaluation et l'atténuation des risques et dans le respect des exigences d'imputabilité en matière de gestion et de rapport des risques.
- ❑ **Transparence** (Transparency) : pour s'assurer que les détenteurs d'enjeux sont conscients de la nature et du niveau de risque impliqués dans la gestion et la prestation de services opérationnels.
- ❑ **Utilité** (Utility) : pour s'assurer que le cadre sert d'outil de gestion utile pour expliquer et intégrer les facteurs et stratégies de risque à tous les niveaux de planification, de prise de décision et de production de rapports.
- ❑ **Flexibilité** (Flexibility) : pour répondre aux contextes de changement permanent à l'intérieur duquel les politiques, programmes et initiatives fonctionnent, et par conséquent, pour s'assurer que les cadres sont régulièrement réexaminés et adaptés selon les besoins.

Annexe B – Processus d'évaluation des risques et du sommaire de la gestion

Étapes préparatoires

- **Consulter votre cadre corporatif de gestion intégrée des risques.** Utiliser ce document comme première référence, s'il est disponible.
- **Déterminer qui doit participer.** Pour les programmes plus complexes, il est généralement conseillé de suivre une approche d'équipe multidisciplinaire. Cette équipe devrait comprendre normalement un conseiller en gestion des risques. De plus, des rôles de chef de file/animateur/auteur doivent être envisagés.
- **Définir clairement les risques.** Deux définitions des risques sont incluses dans le glossaire des termes de gestion des risques. La définition de l'International Standards (ISO) présente une définition de base essentielle du risque. L'autre définition, dérivée du *Cadre de gestion intégrée des risques du SCT*, fournit un contexte supplémentaire en relation à l'atteinte des objectifs.
- **Définir un horizon temporel.** L'horizon temporel doit refléter le nombre d'années pour lequel le financement est requis.
- **Établir la matrice des risques.** Lors de l'estimation du niveau de risque, l'analyse de la probabilité (élevée, moyenne, faible) et le niveau d'impact (grave, modéré, mineur) doit être basée sur une matrice de risques sur laquelle on s'est mis d'accord qui comprend des critères quantitatifs et qualitatifs et qui reflète les inquiétudes spécifiques aux circonstances concernant les dommages/responsabilités, les conséquences opérationnelles, la perte de réputation ou les pertes d'occasions variant selon les circonstances. Ces critères sont généralement rassemblés dans ce qu'on appelle couramment une matrice de risques. La matrice de risques permet d'assurer des évaluations homogènes des risques tout en améliorant les communications (voir l'**annexe E** pour obtenir un exemple de matrice de risques).
- **Explorer la disponibilité d'autres outils de gestion des risques.** Le modèle de sources de risques donné à l'**annexe F** est un outil utile pour identifier les secteurs de risques possibles. Un modèle d'action (tolérance) de gestion des risques, tel que suggéré dans le *Cadre de gestion intégré des risques du SCT*, peut être utilisé lorsqu'on envisage les actions qui doivent être entreprises pour répondre aux différents niveaux de risque (voir l'**annexe G**). D'autres exemples de ces outils peuvent exister dans votre cadre corporatif de gestion intégrée des risques.
- Les cinq étapes présentées ci-dessous utilisent diverses feuilles de travail et outils de la trousse de feuilles d'évaluation des risques présentée à l'**annexe E**.








Étape 1 : Compréhension des objectifs

- Exprimer clairement et comprendre les objectifs du programme en relation avec les résultats et produits définis dans le CGRR.

Étape 2 : Identification des risques

- Tenir des séances de remue-méninges et établir une liste de tous les secteurs de risque significatifs possibles (par exemple, événements, dangers, questions, problèmes, occasions et circonstances qui peuvent avoir des conséquences) sur une feuille d'identification des risques, telle que celle qui est donnée en exemple ci-dessous, **exemple B1**. Un modèle de sources de risque peut être utilisé pour commencer et vérifier si tous les risques ont été examinés ou non (voir l' **annexe F**).
- Pour chaque secteur de risque identifié, effectuer une analyse intuitive préliminaire du niveau de risque (élevé/moyen/faible; en considérant à la fois les facteurs de risque inhérents et les facteurs probables) pour déterminer les risques les plus significatifs/sensibles qui peuvent nécessiter une analyse plus détaillée.
- Sélectionner les secteurs de risque qui nécessitent une analyse plus détaillée. Généralement, tous les éléments qui ont reçu un classement « élevé » ou « moyen » sont analysés plus en détail. Cependant, les éléments qui ont été classés « faibles » peuvent aussi nécessiter une analyse plus détaillée en fonction des considérations temporelles et de coût (N.B. : il pourrait être avantageux pour le gestionnaire de programme de bénéficier d'une liste complète des risques car, à long terme, des événements environnementaux peuvent entraîner des modifications des profils de risque avec le temps et des risques actuellement classés comme faibles peuvent augmenter en intensité et vice-versa).
- Une fois que la liste des secteurs de risque est raisonnablement complète et qu'une évaluation préliminaire des risques a été effectuée pour chaque secteur de risque, effectuer une évaluation préliminaire des risques « d'événement surprise ». Si « l'événement surprise » est considéré comme un risque ÉLEVÉ, des efforts supplémentaires doivent être investis pour définir les secteurs de risque spécifiques qui reflètent les événements ayant un « potentiel de surprise » afin de réduire le niveau de risque à MOYEN ou Faible.

Exemple B1 : Feuille d'identification des secteurs de risque (exemple seulement)

Secteurs à risque (avec estimation du potentiel d'événements « surprises »)	Atteinte d'objectifs établis ayant pour base cadre de contrôle de gestion		
	Évaluation préliminaire du risque		
	Élevé	Moy.	Faible
1. Capacités régionales			
2. Coupures budgétaires internes chez les tiers fournisseurs			
3. Partenariats			
4. Systèmes d'information			
5. Défis aux décisions de la direction (intervenants externes)			
6. Information pour la prise de décision			
7.			
8.			
9.			
10. Potentiel de surprise			

Source : *Trousse de feuilles d'évaluation des risques (annexe E)*

Étape 3 : Évaluation des risques

- ❑ En utilisant des feuilles d'analyse de risque séparées pour chaque secteur de risque, indiquer dans la première colonne les inquiétudes particulières et les impacts potentiels sur l'atteinte des objectifs (voir **exemple B2**).
- ❑ Dans la deuxième colonne de la feuille d'analyse des risques, indiquer les mesures existantes d'atténuation des inquiétudes et des impacts. Les mesures existantes peuvent atténuer les risques de façon directe ou indirecte.

Exemple B2 : Feuille d'analyse des risques (exemple seulement)

Nom : Division des services aux clients	Projet/programme :			
Date :	Secteur de risque : Réductions budgétaires à l'intérieur de nos agents de fourniture de tierce partie			
Inquiétudes particulières par rapport aux secteurs de risque (dommages, responsabilités, effets opérationnels, réputation)	Approches existantes pour la gestion des secteurs de risque	Évaluation des risques (1 – 9)	Stratégies incrémentales de gestion des risques	Évaluation des risques (1 – 9)
<ul style="list-style-type: none"> • Les tiers qui livrent les services réduisent les contrôles administratifs internes et les systèmes de gestion (réductions budgétaires externes) • Nous espérons des tierces parties qu'elles prennent en charge plus de travaux d'administration et de surveillance de nos fonds • Des problèmes avec les tiers qui livrent les services peuvent conduire à une perte de 750 000 \$, et à une augmentation de la surveillance (VG, CCP et médias) et une perte de confiance du public/politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Visites des tierces parties par le personnel des finances • Guide commun des bonnes pratiques • Poursuite de l'harmonisation des procédures de surveillance avec d'autres organismes de financement 	7		
Objectif du programme/projet :				
Atteindre les résultats établis basés sur un cadre de contrôle cohérent de la gestion				

Source : *Trousse d'évaluation des risques (annexe E)*

- ❑ Une fois que les colonnes un et deux sont remplies, il faut étudier l'impact et la probabilité de la matérialisation de vos inquiétudes (colonne 1), étant donnée l'information sur les mesures existantes (colonne 2). L'estimation résultante du risque résiduel reflète un niveau réduit de risque, d'impact ou de probabilité grâce aux mesures d'atténuation existantes.

- ❑ La matrice de risques, **exemple B3**, et la feuille d'évaluation des risques, **exemple B4**, sont des outils qui peuvent être utiles pour estimer le niveau résiduel de risque.
- ❑ Après avoir établi le niveau de risque, vous pouvez maintenant utiliser la feuille de notation des risques pour positionner le risque dans la case n°7, c'est-à-dire le point d'intersection de forte probabilité et d'impact modéré. Vous pouvez remarquer que la feuille d'évaluation des risques (**exemple B4**) indique que le risque tombe dans une zone « inacceptable », ce qui implique normalement qu'avec les mesures d'atténuation existantes, il est nécessaire de développer des stratégies d'atténuation progressives pour réduire encore le niveau de risque résiduel (N.B. : ce qui est considéré inacceptable varie en fonction de la propension aux risques de l'organisation ou du gestionnaire de programme participant).

Exemple B3: Matrice de risques^{MC}

(Exemple seulement; à adapter en fonction du contexte particulier)

Mesures qualitatives d'impact

Niveau	Impact	Domages et responsabilités	Effets opérationnels	Perte de réputation
3	GRAVE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mort ▪ Perte de bien(s) majeur(s) > 1 M \$ ▪ Dommage environnemental grave 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interruption de tous les programmes/examens essentiels > 7 jours pour un grand nombre de clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte significative de confiance d'un groupe de clients ▪ Demande publique de démission du ministre et/ou de fonctionnaires ministériels
2	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blessure sérieuse ▪ Perte de bien(s) 100 K \$ - 1 M \$ ▪ Certains dommages environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interruption de certains programmes/services essentiels < 7 jours 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un certain niveau de perte de confiance d'un groupe de clients ▪ Attention négative des médias
1	MINEUR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traitement de premiers soins ▪ Perte de bien(s) < 100 K \$ ▪ Effet environnemental temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard sur des projets mineurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recul dans la confiance d'un groupe de clients ▪ Un certain niveau d'attention défavorable des médias

Mesures qualitatives de probabilité (horizon temporel +24 mois)

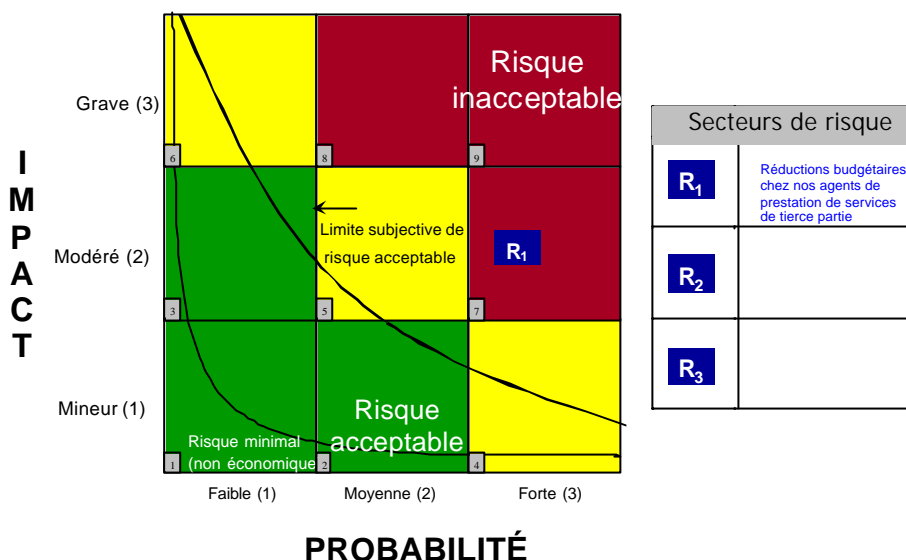
Niveau	Probabilité	Description
3	Élevée	L'événement devrait se produire dans la plupart des cas (+ 70%)
2	Moyenne	L'événement peut se produire parfois (25-70%)
1	Faible	La probabilité de l'événement est faible (< 25%)

*

* L'horizon temporel reflète le nombre de mois avant l'expiration de l'autorité du SCT, lequel est typiquement de 12 à 60 mois.

Exemple B4 : Risk Scorecard 0

(Exemple seulement)



Source : Trousse de feuilles d'évaluation des risques (annexe E)

Étape 4: Réponse aux risques

- ❑ Dans les cas où le niveau de risque résiduel estimé est dans la zone « inacceptable » (c'est-à-dire, les cases 7, 8 et 9 de la grille), il faut envisager de développer des stratégies d'atténuation progressives pour réduire le niveau résiduel de risque.
- ❑ Les options de réponse aux risques peuvent inclure diverses stratégies. Vous pouvez choisir de réduire l'impact en partageant le risque avec des partenaires de prestation de services ou d'éviter le risque en n'entreprenant pas l'activité qui génère ce risque. Dans les situations où les options de réduction des risques ne sont pas efficaces ou non disponibles, l'évitement des risques peut être l'option préférée.
- ❑ Une certaine direction sur la façon de répondre à un niveau donné de risque évalué peut être disponible si votre organisation a déjà établi un modèle d'action (tolérance) de gestion des risques tel que celui donné dans l'exemple B6.

Exemple B5 : Feuille d'analyse des risques

Nom : Division des services aux clients	Projet/programme :			
Date :	Secteur de risque : Réductions budgétaires chez nos agents de prestation de services de tierce partie			
Inquiétudes particulières par rapport aux secteurs de risque (dommages, responsabilités, effets opérationnels, réputation)	Approches existantes pour la gestion des secteurs de risque	Évaluation des risques (1 – 9)	Stratégies incrémentales de gestion des risques	Évaluation des risques (1 – 9)
<ul style="list-style-type: none"> Les agents de prestation de services de tierce partie réduisent les contrôles administratifs internes et les systèmes de gestion (réductions budgétaires externes) Nous espérons des tierces parties qu'elles prennent en charge plus de travaux d'administration et de surveillance de nos fonds Des problèmes avec les agents de fourniture de tierce partie peuvent conduire à une augmentation de la surveillance (VG, CCP et médias) et à une perte de confiance du public/politique 	<ul style="list-style-type: none"> Visites des tierces parties par le personnel des finances Guide commun des bonnes pratiques Poursuite de l'harmonisation des procédures de surveillance avec d'autres organismes de financement 	7	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à développer la surveillance coopérative Stratégie de communications pour informer les tierces parties de nos exigences Considérer une vérification des procédures de la direction pour la surveillance des dépenses des tierces parties 	
Objectif du programme/projet : <p style="text-align: center;">Atteindre les résultats établis basés sur un cadre de contrôle cohérent de la gestion</p>				

Source : Trousse d'évaluation des risques (annexe E)

Exemple B6 : Modèle d'action (tolérance) de gestion des risques

Impact	Actions de gestion des risques		
Significatif	Gestion importante requise	Obligation de gestion et de surveillance des risques	Gestion considérable essentielle
Modéré	Les risques peuvent être acceptables avec de la surveillance	Efforts de gestion utiles et valables	Efforts de gestion requis
Mineur	Acceptation des risques	Acceptation des risques avec surveillance	Gestion et surveillance des risques
	Faible	Moyenne	Élevée
	Probabilité		

Source : Cadre de gestion intégrée des risques, SCT

- Le degré de tolérance aux risques est basé sur l'intensité ou le niveau de risque généralement acceptable pour les détenteurs d'enjeux. Les niveaux de tolérance des organisations et des détenteurs d'enjeux varient en fonction du secteur de risque particulier considéré. Par exemple, les détenteurs d'enjeux peuvent avoir une faible tolérance par rapport aux risques de santé et de sécurité et une tolérance plus élevée pour les risques de projet de développement.
- Après le développement des stratégies d'atténuation progressives, comme cela est illustré dans l'**exemple B5**, on peut utiliser une feuille de réponse aux risques comme celle qui est présentée ci-dessous, pour passer en revue ce qui a été effectué et envisager d'autres stratégies de gestion et de communication.

Exemple B7 : Feuille de travail sur les stratégies de réponse aux risques

- **Examen** – Qui doit passer en revue cette analyse pour améliorer/renforcer sa précision ?
 - Sécurité ministérielle, Système d'information de la gestion (SIG) et groupes de vérification interne
- **Communication/Rapport** – Qui doit être informé ?
 - Le chef de direction
- **Plans de mise en oeuvre** – Quelles sont les conséquences des stratégies progressives de gestion des risques (c'est-à-dire, échéancier; responsabilité affectée; coût/bénéfice?)
 - Minimales, sauf pour la conduite d'une vérification qui sera payée par la Direction de vérification
- **Plan de surveillance** – Quelle information doit être surveillée? Quelle est la source?
 - Le chef de direction affectera la responsabilité de la mise en oeuvre des stratégies progressives de gestion des risques et du suivi dans le cadre de ses réunions mensuelles de gestion.
- **Événements surprises/urgences** – Envisager les mesures ou les plans d'urgence qui existent ou qui devraient être créés/améliorés
 - Lors des réunions mensuelles, discuter et préparer un plan de communication pour la gestion d'un impact significatif d'un événement surprise.
- **Intégration organisationnelle** – Qui doit être engagé dans l'analyse future?
 - Puisque certaines directions de la direction générale étaient absentes pendant cette évaluation, toutes les directions sont encouragées à participer.

Source : Trousse de feuilles de notation des risques (annexe E)

Étape 5 : Préparation des sommaires des risques principaux

- ❑ Il faut préparer des sommaires des inquiétudes particulières et des mesures existantes d'atténuation pour tous les risques qui ont nécessité une analyse détaillée.
- ❑ Lorsque de nombreux secteurs de risques sont sujets à une analyse détaillée, des sommaires de risques peuvent être préparés pour un échantillon représentatif des secteurs de risques analysés. Les sommaires de risques peuvent être présentés en deux catégories, « les risques principaux » et « les autres risques ». Dans la majeure partie des cas, la catégorie des risques principaux comprend les risques classés comme « élevés et moyens » qui font généralement l'objet de stratégies proposées progressives de gestion des risques pour réduire le niveau de risque. Les secteurs de risques « faibles » peuvent être inclus dans les risques principaux si l'on désire mettre en lumière leur importance en termes d'investissements significatifs d'atténuation des risques qui ont été faits et de nécessité d'une surveillance étroite et continue.
- ❑ La description des « autres risques » reflétant les risques résiduels faibles contribuent à une compréhension exhaustive des secteurs de risques et des niveaux de risques résiduels auxquels le programme doit faire face et des stratégies progressives d'atténuation existantes.
- ❑ Un exemple de sommaire de risques *d'une initiative de paiements de transfert hypothétique* est présenté ci-dessous dans l'**exemple B8**.

Exemple B8 : Échantillon de sommaire de risques**Risque principal n° x**
Réductions budgétaires à l'intérieur de nos agents de fourniture de tierce partie**Secteurs d'inquiétude**

Les agents de tierce partie subissent des réductions de leurs subventions et éliminent certaines des ressources et procédures qui fournissaient auparavant les activités de contrôle liées à nos paiements de transfert. Le transfert d'un niveau plus élevé de responsabilités de prestation de services aux agents de tierce partie peut entraîner des pertes financières et une plus grande surveillance de la part des organismes de supervision.

Mesures existantes

Les activités des tierces parties sont actuellement surveillées par des visites sur le terrain effectuées par nos agents financiers et représentants provinciaux qui partagent l'information avec nous. De plus, nous avons fourni aux tierces parties, un guide des bonnes pratiques pour l'administration de notre programme de paiements de transfert.

Stratégie progressive de gestion des risques

Un document de communication sera préparé pour rappeler à toutes les tierces parties qu'elles doivent suivre le guide des bonnes pratiques. De plus, nous continuerons à développer des pratiques de partage de l'information avec les provinces. Enfin, une vérification des pratiques de surveillance de la division financière sera requise.

- L'information sur la façon dont les risques principaux seront surveillés doit être expliquée dans le cadre de la description de la surveillance d'ensemble du programme, laquelle est résumée dans la **section 3.5**.

Annexe C – Processus de planification de la vérification des bénéficiaires et de la vérification interne

PLANIFICATION DE LA VÉRIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

La gestion est responsable de déterminer les bénéficiaires ou les tierces parties qui doivent faire l'objet de vérification ainsi que l'ampleur et le calendrier des vérifications. Par exemple, s'il n'existe que quelques accords de contribution qui semblent présenter intuitivement un risque «élevé», la gestion pourrait simplement vérifier la totalité d'entre eux.

La collaboration entre le gestionnaire et le vérificateur interne est préférable puisque le vérificateur interne a l'expertise de vérification requise et peut également avoir une connaissance particulière du ou des bénéficiaires.

Étape 1 — Objectifs des vérifications des bénéficiaires

Les objectifs des vérifications des bénéficiaires comprennent l'examen de la conformité aux conditions générales et l'assurance que les fonds sont bien utilisés aux fins établies.

Étape 2 — Conception de l'analyse des facteurs de risque

Le processus et la méthodologie pour déterminer les risques, aux fins de vérification des bénéficiaires, doivent être simplement un prolongement de l'exercice effectué dans la section 3.4 et illustré dans l'annexe B. Ils sont décrits dans la section 3.5 (b).

Les facteurs de risques identifiés dans la section 3.4, c'est-à-dire les risques relatifs aux bénéficiaires, sont transférés et complétés par des risques supplémentaires liés aux bénéficiaires qui peuvent être connus par d'autres parties (par exemple, l'organisation du contrôleur ou de la vérification) mais pas par les gestionnaires du programme, et complétés davantage par les risques de vérification (la vérification interne peut être utile dans ce domaine).

L'exemple C1 illustre certains facteurs de risque (impact, probabilité et facteurs de risque de vérification) et un ensemble de critères utilisés comme exemples, qui peuvent être utilisés pour compléter les facteurs de risque identifiés dans la section 3.4 (NB : la liste des facteurs de risque donnés dans l'exemple C doit être considérée comme un échantillon de facteurs qui peuvent être pertinents dans une circonstance donnée. Dans un cas réel, la liste doit être augmentée ou réduite selon les besoins). Leur évaluation sera décrite à l'étape suivante.

Étape 3 – Classement des facteurs de risque de vérification

Puisque les risques du programme liés aux bénéficiaires ont déjà été notés, ils n'ont pas besoin d'être notés de nouveau. Ils sont simplement transférés. Cependant, la notation transférée, pour les cas où la stratégie d'atténuation est la mise en œuvre de mesures de contrôle, doit être la notation antérieure à l'application de la mesure d'atténuation (afin de s'assurer que la justification du test d'efficacité des mesures de contrôle, dans le cadre du programme de vérification, est préservée. C'est-à-dire qu'il faut reconnaître que l'efficacité des mesures

d'atténuation qui impliquent des mesures de contrôle est dépendante de la qualité de leur mise en œuvre et de leur utilisation appropriée).

Exemple C1 : Exemple de feuille de planification de la vérification des bénéficiaires

Facteurs de risque de vérification des bénéficiaires	Échelle de notation des risques		Notation	Notes
	Faible	Élevé		
<u>Facteurs d'impact</u>				
▪ Importance	<x K \$ - 1xxK \$	>1xx K \$ - x M \$		
▪ Sensibilité politique	Non sensible	Sensible		
▪ Importance politique/du programme				
<u>Facteurs de probabilité</u>				
▪ Complexité de l'environnement du bénéficiaire	Non complexe	Hautement complexe		
▪ Évaluation systématique des risques	Récemment (< 1 an)	Non terminé		
▪ Risque de gouvernance	Peu d'inquiétudes	Nombreuses inquiétudes		
▪ Expérience de contrôle des risques avec le bénéficiaire	Peu d'inquiétudes	Nombreuses inquiétudes		
▪ Expérience du bénéficiaire avec les contributions	Considérable	Peu		
▪ Expérience antérieure avec le bénéficiaire	Quelques problèmes	Nombreux problèmes		
▪ Expérience de vérification antérieure avec le bénéficiaire	Quelques problèmes	Nombreux problèmes/ non vérifié		
<u>Risques de vérification</u>				
▪ Risque de tirer une mauvaise conclusion de vérification				
- Impact	Faible	Élevé		
- Probabilité	Faible	Élevée		
N.B. Certains de ces facteurs peuvent déjà avoir été identifiés dans l'évaluation des risques du programme				
Notation des risques de vérification des bénéficiaires	Risque faible	Risque moyen	Risque élevé	
NOTATION GÉNÉRALE	○			

Les facteurs d'impact et de probabilité fournis dans l'exemple C1 doivent être utilisés en combinaison afin d'obtenir des notations de risques supplémentaires aux fins de vérification des bénéficiaires. Fondamentalement, en utilisant la même méthode suivie dans la section 3.4 et l'exemple d'instruments de travail décrit dans l'annexe B, le profil de risque développé pour les risques du programme peut être réadapté pour les risques associés aux bénéficiaires en supprimant les facteurs de risque qui ne sont pas pertinents aux bénéficiaires, en ajoutant les facteurs de risques inhérents appropriés de l'exemple C, tout cela conditionné par les facteurs de risque ou de probabilité provenant également de l'exemple C et, de façon similaire aux facteurs de risque de vérification, on aboutit à un nouveau profil de risque aux fins de vérification des bénéficiaires.

Une fois que la notation des facteurs de risque individuels du profil de risque des bénéficiaires a été remplie, une notation générale de risque peut être faite (c'est-à-dire une notation composite). Le gestionnaire du programme est alors en position de prendre des décisions concernant la vérification des bénéficiaires.

Étape 4 – Décisions de planification de vérification de bénéficiaires

Le processus de planification de la vérification des bénéficiaires comprend l'établissement des objectifs, de la portée, de l'ampleur et du moment de la vérification, avec également une stratégie d'échantillonnage lorsque les bénéficiaires sont multiples et homogènes (s'ils ne sont pas homogènes, le profil de risque doit être utilisé pour décider quels bénéficiaires seront l'objet de vérification). Cette étape pourrait nécessiter l'implication d'un spécialiste de vérification interne ou externe. Cette étape peut nécessiter de l'aide d'un spécialiste en vérification interne ou externe.

L'approche suggérée ci-dessous comme guide général peut être ajustée en fonction de nombreux facteurs. Par exemple, si les conditions générales du SCT imposent qu'une vérification du programme soit effectuée durant le cycle de vie de l'autorité de financement, une vérification serait menée indépendamment du fait que le risque soit classé comme élevé. Cependant, si le risque est faible, la vérification peut être moins détaillée que si le risque est élevé. De même, le programme de vérification de l'intermédiaire (parfois appelé « tierce partie ») sera différent de celui pour le bénéficiaire ultime (par exemple, la relation entre le gestionnaire de programme et l'intermédiaire peut être régie par un contrat alors que celle avec le bénéficiaire ultime sera gouvernée par un accord de contribution).

Lorsque le gestionnaire de programme se fie à une vérification externe initiée par le bénéficiaire (normalement une vérification financière), le gestionnaire devra compenser par des contrôles/vérification pour palier aux éléments qui peuvent être couverts d'une façon beaucoup plus vaste lors d'une vérification de bénéficiaires mais pas vaste dans le cas d'une vérification financière externe.

Comme guide général, on peut envisager les approches suivantes de vérification en fonction des niveaux de risque.

- Risque FAIBLE : effectuer un nombre minimal de vérification de bénéficiaires.
 - Examiner un petit échantillon (tous, si le nombre est faible) de vérification des états financiers des clients (préparés par un vérificateur externe du bénéficiaire) pour détecter s'il y a des éléments inhabituels. La vérification peut également comprendre des éléments d'investigation pour vérifier si les fonds fournis ont été utilisés pour les objectifs prévus.
 - Envisager d'effectuer au moins quelques vérifications de bénéficiaires pour signaler que le gouvernement du Canada exercera son « droit de vérification » comme principe.
- Risque MOYEN : effectuer un échantillon de vérification de bénéficiaires.
 - Examiner un échantillon plus important (tous, si le nombre est faible) de vérification des états financiers des clients (préparés par un vérificateur externe du bénéficiaire) pour détecter s'il y a des éléments inhabituels. Envisager d'exiger que le bénéficiaire incorpore dans ses états financiers un échéancier détaillant les dépenses faites à partir des fonds de contribution et que le vérificateur externe intègre ce calendrier dans le test de vérification, en plus de son opinion de vérificateur.
 - L'échantillon de vérification de bénéficiaires doit fournir une couverture représentative en fonction des questions sous-jacentes au classement de la vérification. Par exemple, les bénéficiaires qui ont très peu d'expérience avec les contributions ou peu d'expérience dans leurs activités doivent être incorporés dans la couverture de vérification.
 - Envisager l'inclusion d'éléments d'investigation pour savoir si les fonds fournis ont été utilisés pour les objectifs prévus.
 - Envisager les améliorations possibles du cadre de contrôle de la gestion qui pourraient être mises en œuvre économiquement afin de réduire les risques de vérification des bénéficiaires.
- Risque ÉLEVÉ : effectuer des vérifications sur un échantillon plus important de bénéficiaires
 - Effectuer des vérifications des états financiers des clients sur un échantillon plus important (tous, si cela est possible économiquement) pour détecter s'il y a des éléments inhabituels. Envisager d'exiger que le bénéficiaire incorpore dans ses états financiers un échéancier détaillant les dépenses faites à partir des fonds de contribution et que le vérificateur externe intègre ce calendrier dans le test de vérification, en plus de son opinion de vérificateur.
 - L'échantillon de vérification des bénéficiaires doit fournir une couverture représentative en fonction des questions sous-jacentes au classement de la vérification. Par exemple, les bénéficiaires qui ont très peu d'expérience avec les contributions ou peu d'expérience dans leurs activités doivent être incorporés dans la couverture de vérification.

- Envisager l'inclusion d'éléments d'investigation pour savoir si les fonds fournis ont été utilisés pour les objectifs prévus.
- Envisager les améliorations possibles du cadre de contrôle de la gestion qui pourraient être mises en œuvre économiquement afin de réduire les risques de vérification des bénéficiaires.

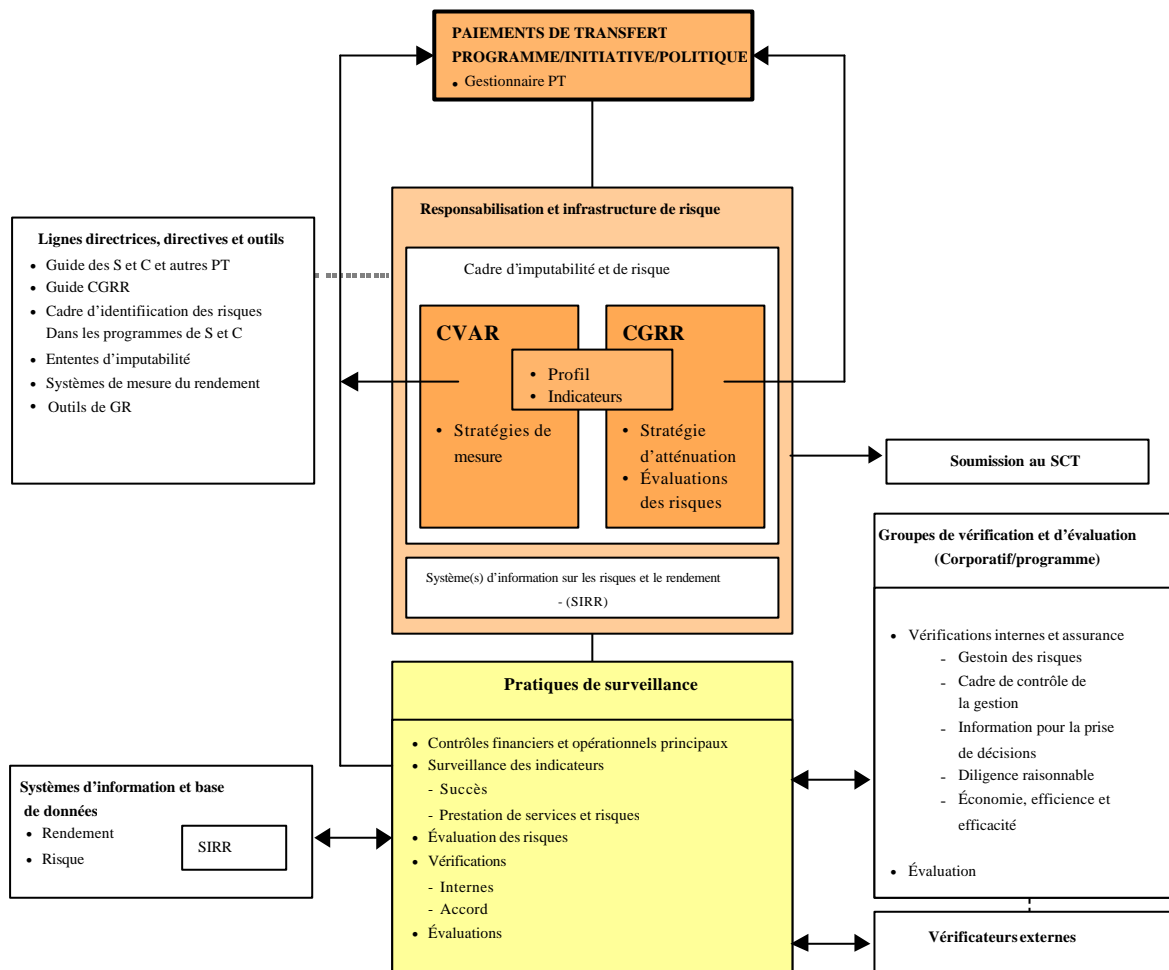
PLANIFICATION DE LA VÉRIFICATION INTERNE

Le processus de planification de la vérification interne est similaire à celui de la planification de la vérification des bénéficiaires, sauf que pour la planification de la vérification interne, l'ensemble des facteurs de risque identifiés aux fins de gestion du programme est transféré et complété par des facteurs de risque inconnus des gestionnaires de programme (par exemple, ceux connus par la vérification interne, l'organisation du contrôleur et d'autres détenteurs d'enjeux) et par les facteurs de risque de vérification.

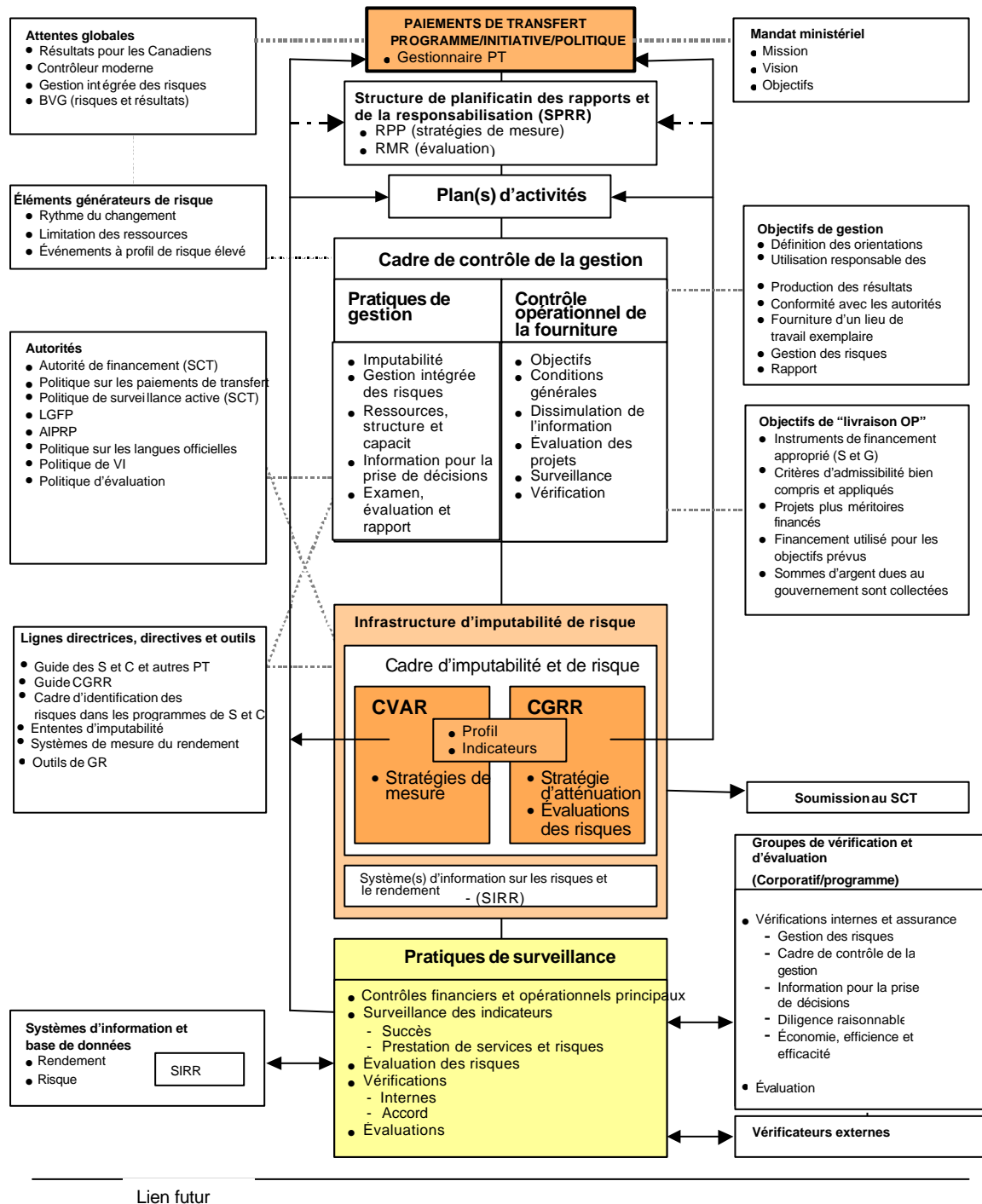
Puisqu'il existe normalement un processus de planification continu de la vérification interne, le profil de risque développé ici peut être ajouté au profil de risque général du ministère et réévalué pour voir si la vérification du programme de contribution justifie le transfert ou la modification d'autres vérifications déjà planifiées.

Annexe D – Imputabilité relative aux paiements de transfert et environnement de gestion des risques

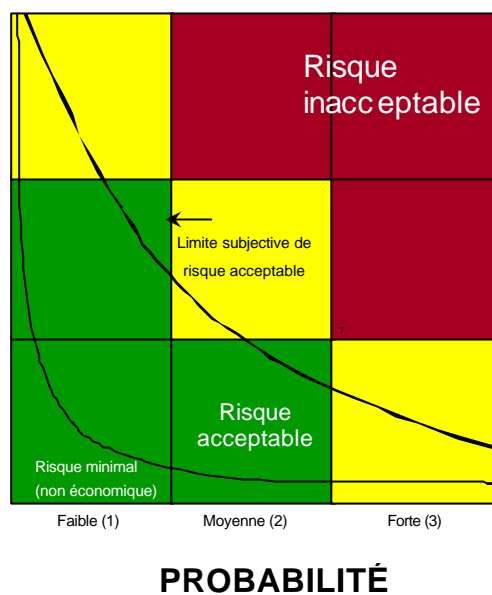
Exemple D1 : Imputabilité relative aux paiements de transfert et infrastructure de risque



Exemple D2 : Environnement général de gestion des risques et de responsabilisation pour les paiements de transfert

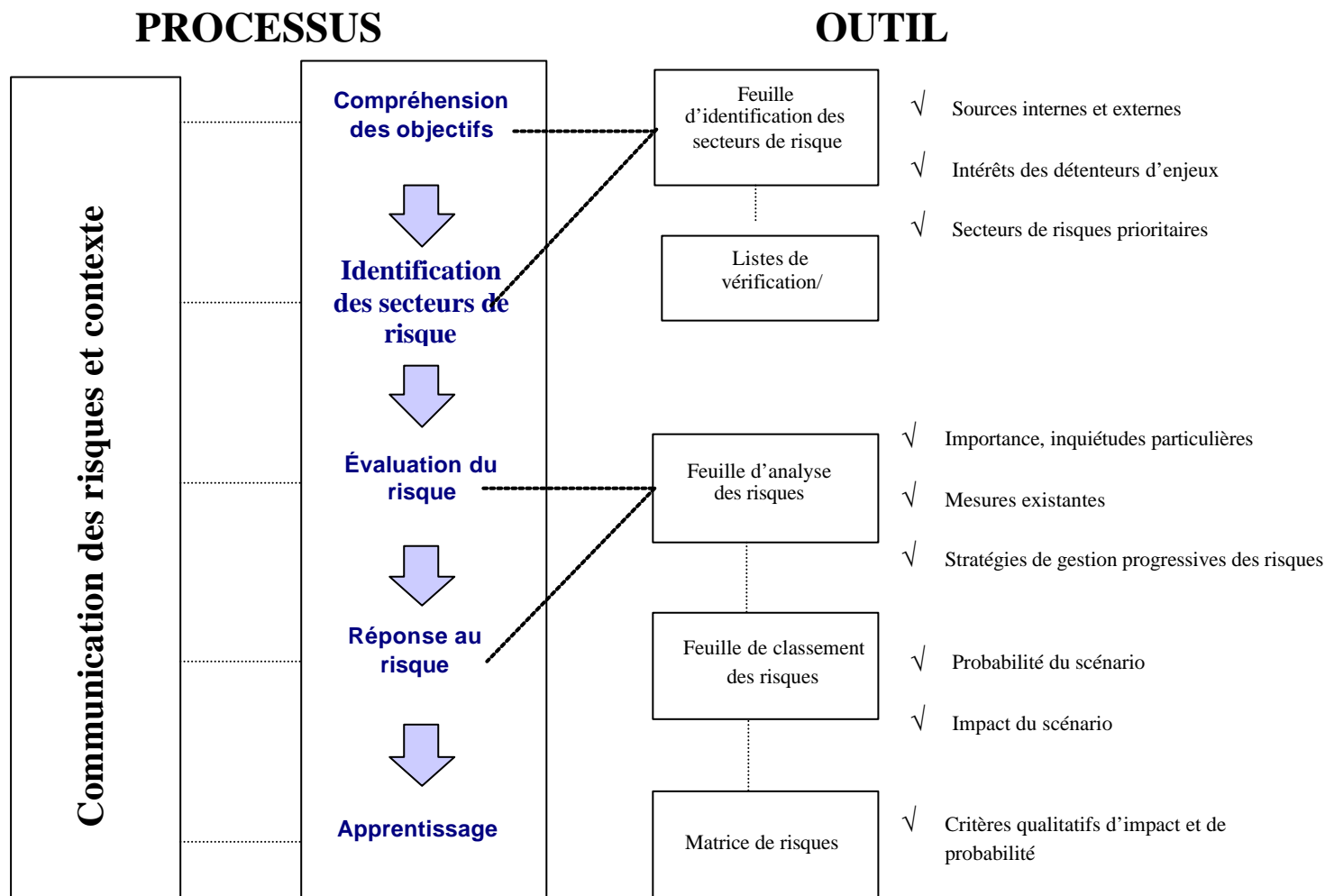


Annexe E – Trousse de Risk Scorecard^{Ø*}



* " « Risk Scorecard » est une marque de commerce enregistrée de Wiltshire Consulting Inc. La trousse « Risk Scorecard » est fournie avec la permission de Wiltshire Consulting Inc."

Risk Scorecard⁰ – Aperçu général du processus et outils :



Mesures qualitatives d'impact et de probabilité

Mesures qualitatives d'impact

Niveau	Impact	Dommages et responsabilité	Effets opérationnels	Perte de réputation
3	GRAVE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mort ▪ Perte de bien(s) majeur(s) > 1 M \$ ▪ Dommages environnemental grave 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interruption de tous les programmes/examens essentiels > 7 jours pour un grand nombre de clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte significative de confiance d'un groupe de clients ▪ Demande publique de démission du ministre et/ou de fonctionnaires ministériels
2	MODÉRÉ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blessure sérieuse ▪ Perte de bien(s) 100 K \$ - 1 M \$ ▪ Certains dommages environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interruption de certains programmes/services essentiels < 7 jours 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un certain niveau de perte de confiance d'un groupe de clients ▪ Attention négative des médias
1	MINEUR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traitement des premiers soins ▪ Perte de bien(s) < 100 K \$ ▪ Effet environnemental temporaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retard sur des projets mineurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recul dans la confiance d'un groupe de clients ▪ Un certain niveau d'attention défavorable des médias

Mesures qualitatives de probabilité (horizon temporel +24 mois)

Niveau	Probabilité	Description
3	Élevée	L'événement devrait se produire dans la plupart des cas
2	Moyenne	L'événement peut se produire parfois
1	Faible	La probabilité de l'événement est faible

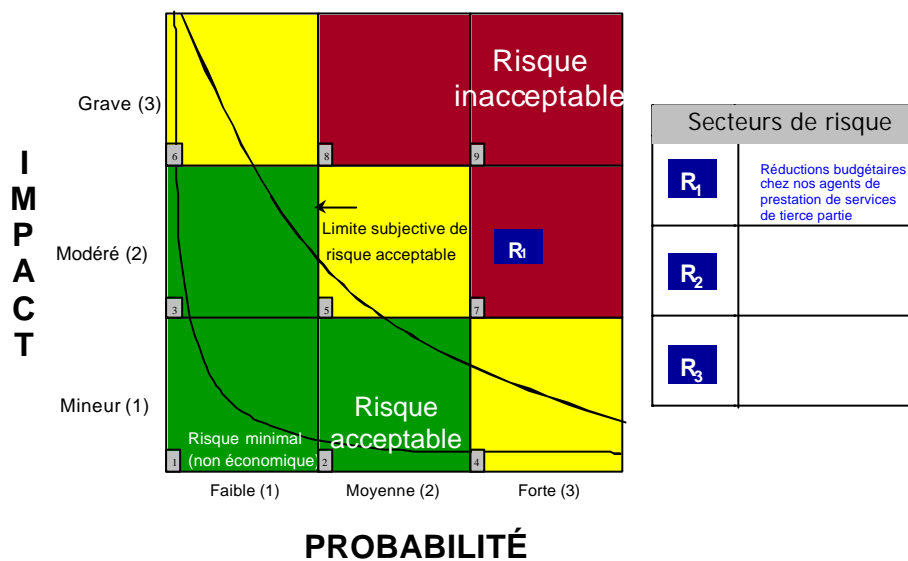
Feuille d'identification des secteurs de risque

Projet/objectif : _____			
Secteurs de risque <i>(Incluant une estimation des éléments de surprise)</i>	Évaluation préliminaire du risque		
	Élevée	Moyenne	Faible
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10. Potentiel de surprise			

Feuille d'analyse des risques

Nom : _____ . Projet/programme : _____ .				
Date : _____ . Secteur de risque (R) : _____ .				
Inquiétudes particulières sur les secteurs de risque (dommages et responsabilités, effets opérationnels , réputation)	Mesures existantes de gestion des secteurs de risque	Évaluation des risques (1-9)	Stratégies progressives de gestion des risques	Risques après progression (1-9)
Objectifs du projet/programme:				

Risk Scorecard⁰



Remarque : Utiliser la matrice de risques jointe pour évaluer l'impact et la probabilité (voir page 6).

Feuille de stratégies de réponse aux risques

- **Examen** : Qui doit examiner cette analyse pour améliorer/renforcer sa précision ?

- **Communication/rapport** : Qui doit être informé ?

- **Plans de mise en oeuvre** : Quelles sont les conséquences des stratégies progressives de la gestion des risques (c'est-à-dire, échéancier, affectation des responsabilités, coûts -bénéfices) ?

- **Plan de surveillance** : Quelle information doit être surveillée ? Quelle en est la source ?

- **Événements de surprise/urgences** : Envisager les mesures ou plans d'urgence qui existent ou qui devraient être créés/améliorés ?

- **Intégration organisationnelle** : Qui doit être impliqué dans l'analyse future ?

Annexe F – Modèle de sources de risque

Secteurs de risques stratégiques	Secteurs de risques opérationnels	Secteurs de risques de projet
<p><u>Hautement sensibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Opinion du public/des médias ⇒ Partenariat – interaction ⇒ Sécurité et sécurité ⇒ Niveaux de durabilité des ressources/capacité de service ⇒ Gestion des ressources humaines ⇒ Structure de gestion et d'imputabilité ⇒ Capacité de communication ⇒ Information pour la prise de décision <p><u>Aspect juridique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Actions à envisager face aux exigences des lois, des règlements et des traités <p><u>Aspect politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Surveillance des médias/du public ⇒ Perte de confiance d'organismes centraux ⇒ Maintien des valeurs du service public, éthique, équité, aspect et niveau raisonnable des dépenses ⇒ Objectifs du programme liés aux priorités gouvernementales <p><u>Mesure du rendement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Défis d'influence ⇒ Stratégies de mesure ⇒ Système de rapport ⇒ Stratégie d'évaluation 	<p><u>Contributions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bénéficiaires sélectionnés répondant aux exigences d'admissibilité ⇒ Fonds utilisés pour les objectifs appropriés ⇒ Conditions générales reflétant la nature, la complexité et l'importance ⇒ Conformité avec les autorités <p><u>Processus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Processus efficient ⇒ Capacité suffisante ⇒ Traitement en temps voulu <p><u>Intégrité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fraude, actes illégaux (employés, clients, fournisseurs) <p><u>Ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perte de mémoire corporative ⇒ Allocation des ressources correspondant à la charge de travail ⇒ Capacité <p><u>Traitement de l'information/technologie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Infrastructure adéquate ⇒ Information opportune, pertinente et fiable <p><u>Aspect financier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les sommes d'argent dues sont collectées ⇒ Engagement ⇒ Surveillance ⇒ Paiement par une tierce partie des produits et des services 	<p><u>Aspect technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Définition des exigences en fonction des changements technologiques ⇒ Progrès technologiques ⇒ Analyse des besoins des usagers <p><u>Développement/mise en oeuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Processus de développement et de mise en oeuvre proportionnel à l'ampleur du projet ⇒ Taille du projet (importante = complexe) ⇒ Environnement dynamique d'activité <p><u>Gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cas d'affaires pertinents pour le projet ⇒ Décisions du projet basées sur la gestion des risques ⇒ Expérience des gestionnaires du projet devant être jumelée à la complexité/l'amplitude du projet ⇒ Responsabilités partagées entre les détenteurs d'enjeux multiples

Annexe G : Modèle d'action (tolérance) de gestion des risques

Impact	Actions de gestion des risques		
Significatif	Gestion importante requise	Obligation de gestion et de surveillance des risques	Gestion considérable essentielle
Modéré	Les risques peuvent être acceptables avec surveillance	Efforts de gestion utiles et valables	Efforts de gestion requis
Mineur	Acceptation des risques	Acceptation des risques avec surveillance	Gestion et surveillance des risques
	Faible	Moyen Probabilité	Élevée

Source : Cadre de gestion intégrée des risques, SCT