

Chapitre 1

Section 1.13

Secrétariat du Conseil du Trésor

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2021 :

Cadre de contrôle financier de l'Ontario

APERÇU DE L'ÉTAT DES MESURES RECOMMANDÉES

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1				1	
Recommandation 2	2	1	1			
Recommandation 3	2	1	1			
Recommandation 4	1		1			
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	1	1				
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	2	2				
Recommandation 9	4				4	
Recommandation 10	2	2				
Recommandation 11	2	2				
Recommandation 12	3	2		1		
Recommandation 13	3		2	1		
Total	25	12	6	2	5	0
%	100	48	24	8	20	0

Conclusion globale

Au 31 octobre 2023, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Ministère) avait pleinement mis en oeuvre 48 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de l'optimisation des ressources de 2021 intitulée « Cadre de contrôle financier de l'Ontario ». Le Ministère a en outre réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 24 % des mesures recommandées, mais il n'a

fait que peu de progrès, voire aucun, dans la mise en oeuvre de 8 % des mesures recommandées. Enfin, 20 % des mesures ne seront pas mises en oeuvre.

Parmi les mesures pleinement mises en oeuvre, mentionnons l'exigence que le personnel des finances des ministères examine les documents préparés par le personnel et les contrôleurs lorsqu'il approuve les attestations d'exactitude des comptes ministériels; la formulation de conclusions par le Bureau du contrôleur général chaque année sur la question de savoir si les

exceptions relatives au certificat d'assurance indiquent l'existence de lacunes systémiques dans l'information financière; et le renforcement de l'exigence selon laquelle le personnel des finances doit détenir un titre professionnel dans le domaine financier ou l'équivalent.

Le Ministère est en voie de mettre en oeuvre 24 % des mesures recommandées, entre autres l'établissement de procédures et de documents précis à l'égard des principaux aspects du processus relatif au certificat d'assurance; la mise en place d'un mécanisme pour être informé de toutes les fraudes connues et potentielles mises en lumière dans le cadre du processus relatif au certificat d'assurance, et pour en assurer le suivi; et l'élaboration d'un cadre de gestion du rendement.

Toutefois, le Ministère a fait peu de progrès, voire aucun, à l'égard de 8 % des mesures recommandées, dont la tenue d'« un examen et une évaluation officiels indépendants » des résultats du plan d'activités du Bureau du contrôleur.

Enfin, le Ministère a indiqué qu'il ne mettra pas en oeuvre 20 % des mesures recommandées, entre autres une proposition consistant pour le secrétaire du Conseil des ministres à envisager d'apporter d'autres modifications aux processus et aux responsabilités en matière de contrôle financier, et l'établissement par le contrôleur général d'une exigence aux termes de laquelle les ministères et organismes doivent demander des avis comptables en faisant appel à l'expertise interne au lieu de recourir à des services consultatifs externes.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

Contexte

Le Bureau du contrôleur général a été créé pour centraliser la surveillance et renforcer la reddition de comptes et la capacité de la province en matière de gestion financière, de gestion globale des risques et de vérification interne. Les responsabilités du contrôleur général consistent notamment à fournir une

orientation et à exercer un leadership à l'échelle de la province dans ces domaines, tout en garantissant la transparence de l'information financière provinciale.

Le Bureau du contrôleur général compte une fonction financière centralisée, appelée Division du contrôleur provincial. Chaque ministère dispose de sa propre fonction financière, qui relève de son directeur général de l'administration, un sous-ministre adjoint, qui rend compte au sous-ministre. Le Bureau du contrôleur général a le pouvoir de diriger les activités de gestion comptable et financière dans les ministères en publiant des directives et des politiques exécutoires. La Division du contrôleur provincial peut également fournir des avis comptables aux ministères qui en font la demande et mener d'autres processus clés du cycle d'établissement de rapports aux fins des Comptes publics, ce qui comprend la préparation des états financiers consolidés de la province.

Nous avons constaté qu'il n'existait aucun rapport hiérarchique fonctionnel entre, d'une part, les directeurs des finances et les contrôleurs de chaque ministère, et d'autre part la Division du contrôleur provincial. Nous avons conclu qu'un cadre de contrôle assorti d'une autorité centrale plus claire était nécessaire pour que l'on puisse exercer un leadership efficient et une surveillance plus rigoureuse de la préparation des états financiers consolidés non audités de la province.

Plus particulièrement, ce cadre était nécessaire pour assurer efficacement la concordance des politiques comptables des ministères et des entités provinciales avec les normes comptables canadiennes pour le secteur public. Par exemple, nous avons relevé que les ministères et organismes provinciaux n'étaient pas tenus d'aviser la Division du contrôleur provincial des opérations importantes ou des problèmes comptables lorsqu'ils se produisaient, et que les personnes occupant des postes clés en comptabilité, comme le directeur des finances, n'étaient pas tenues de détenir un titre professionnel dans le domaine comptable.

La Division de la vérification interne de l'Ontario ne fournissait pas d'assurance sur une base régulière quant aux contrôles de l'information financière des ministères à l'appui du processus d'attestation

d'exactitude des comptes ministériels et de l'efficacité des processus d'information financière. On n'exigeait pas que les ministères qui relevaient des lacunes dans l'information financière corrigent celles-ci rapidement.

Voici un aperçu de nos principales constatations :

- Le Bureau de gestion globale des risques n'avait pas encore examiné les processus des ministères pour cerner et gérer les risques. Ce bureau, qui fait partie du Bureau du contrôleur général, n'était pas tenu d'effectuer sur une base régulière des évaluations des risques au niveau des ministères ni d'examiner en profondeur les évaluations que ceux-ci préparaient pour confirmer que tous les risques pertinents avaient été cernés et évalués comme il se doit.
- Les ministères n'étaient pas formellement tenus de suivre les avis comptables de la Division du contrôleur provincial, et cette dernière ne faisait pas de suivi à l'égard des avis qu'elle fournissait. Par exemple, un ministère n'était pas d'accord avec la conclusion de la Division du contrôleur provincial concernant le contrôle d'un organisme et avait donc exclu de façon inappropriée les actifs et passifs de l'entité dans l'information communiquée à la Division du contrôleur provincial, de sorte que cette information avait été exclue de façon inappropriée des états financiers consolidés non audités de la province. Cette question avait été soulevée et commentée par notre Bureau dans le cadre de l'audit des Comptes publics.
- Un autre constat était que la province n'avait pas instauré d'exigences normalisées en matière d'études et d'expérience dans le domaine financier pour les postes liés aux finances dans l'ensemble des ministères, y compris les postes de cadres supérieurs. Cela accroissait le risque que la direction ne puisse donner suite de manière efficiente à des questions et à des normes comptables de plus en plus complexes. À titre d'exemple, dans les six ministères que nous avons examinés, aucun des directeurs des finances n'avait le titre de comptable professionnel agréé (CPA), et ce titre était exigé pour seulement trois postes de contrôleur ministériel.
- Les employés des finances et de la comptabilité des ministères n'étaient pas tenus de suivre des cours de formation sur les finances, la comptabilité et la fraude, ni des cours de mise à niveau pertinents par rapport à leurs rôles. En outre, la participation du personnel aux séances de formation en finances et en comptabilité ne faisait pas l'objet d'un suivi uniforme, de sorte que les ministères et la Division du contrôleur provincial ne savaient pas quels employés avaient suivi la formation.
- La Division de la vérification interne de l'Ontario fournissait peu d'assurances au sujet de l'efficacité des contrôles financiers des ministères et du processus relatif au certificat d'assurance. De plus, la Division de la vérification interne de l'Ontario évaluait rarement la façon dont les ministères préparaient leurs attestations de garantie, et elle ne confirmait à la Division du contrôleur provincial qu'une seule fois par année qu'elle n'avait pris connaissance d'aucun problème important relevé dans les vérifications qu'elle effectuait au cours d'une année donnée.

Nous avons formulé 13 recommandations préconisant 25 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit. Le Bureau du contrôleur général s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué nos travaux d'assurance aux fins du présent rapport de suivi entre mai et septembre 2023. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite selon laquelle, au 20 novembre 2023, il avait fourni à notre Bureau

une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

Le Bureau du contrôleur général n'a pas de rapports hiérarchiques avec les ministères pour exercer son pouvoir législatif aux fins de la préparation des Comptes publics

Recommandation 1

Pour continuer de renforcer la fonction de contrôleur dans la fonction publique de l'Ontario, nous recommandons que le secrétaire du Conseil des ministres envisage d'apporter d'autres modifications aux processus et aux responsabilités en consultation avec le contrôleur général.

État : Ne sera pas mise en oeuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.

Détails

Au cours de notre audit de 2021, nous avons noté que le Bureau du contrôleur général ne pouvait influencer sur la gestion financière des ministères qu'en élaborant des directives et des politiques, car le responsable de la gestion financière de chaque ministère était le sous-ministre de ce dernier. Le Bureau du contrôleur général avait besoin d'une relation hiérarchique fonctionnelle avec les directeurs des finances, le contrôleur et les fonctions financières connexes au sein des ministères pour améliorer les processus incohérents des ministères en ce qui concerne les attestations d'exactitude des comptes ministériels (se reporter aux commentaires relatifs à la **recommandation 2**); réduire le temps requis par les ministères pour corriger les principales faiblesses des contrôles de l'information financière (**recommandation 3**); exiger que les ministères se conforment aux conseils de la Division du contrôleur provincial sur les questions comptables importantes (**recommandation 8**); normaliser les

niveaux de scolarité et d'expérience aux fins des fonctions financières (**recommandation 10**) et exiger que le personnel des finances et de la comptabilité des ministères suive de la formation chaque année (**recommandation 11**).

Lors de notre suivi, nous avons appris que le secrétaire du Conseil des ministres ne mettra pas en oeuvre la **recommandation 1**, parce qu'il estime que la structure hiérarchique actuelle permet d'exercer une surveillance efficace de la fonction de contrôleur dans la fonction publique de l'Ontario (FPO), une fois qu'elle aura été renforcée davantage par le Bureau du contrôleur général (par l'entremise de la Division du contrôleur provincial et de la Division de la vérification interne de l'Ontario) grâce aux mesures prises pour donner suite aux autres recommandations formulées dans notre rapport. Notre Bureau continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation. Une relation hiérarchique dans laquelle le directeur des finances relève du contrôleur provincial sur le plan fonctionnel peut permettre à la Division du contrôleur provincial d'exercer directement son pouvoir législatif de surveiller, de diriger et de contrôler les fonctions comptables.

Processus relatif au certificat d'assurance

Recommandation 2

Pour que les fonctions financières des ministères puissent examiner de manière efficace les analyses et les résultats des procédures exécutées par le personnel ministériel lors de la préparation des attestations d'exactitude des comptes ministériels, et que le Bureau du contrôleur général reçoive une assurance suffisante, fiable et cohérente quant à l'exactitude de l'information financière présentée par les ministères et de la conformité aux lois et aux politiques relatives à la préparation des Comptes publics, le Bureau du contrôleur général [devrait prescrire] des lignes directrices relatives aux certificats

d'assurance, prises en vertu de la politique sur le contrôle interne, que doivent suivre les fonctions financières des ministères, qui :

- *indiquent les procédures à suivre et la documentation requise pour les évaluations, les analyses et les évaluations des contrôles internes clés que doivent effectuer les ministères lorsqu'ils établissent leur certificat d'assurance;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2025.

Détails

Nous avons déterminé en 2021 que les attestations d'exactitude des comptes ministériels constituaient un processus officiel clé par lequel la Division du contrôleur provincial obtenait une assurance quant à la fiabilité de l'information financière des ministères qui sert à préparer les Comptes publics. La Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général n'exigeait pas que les ministères mettent en oeuvre un ensemble minimal de procédures avant de signer leurs attestations d'exactitude des comptes ministériels, et elle n'avait pas établi de telles procédures. Les processus élaborés par les ministères pour préparer leurs attestations d'exactitude des comptes ministériels n'étaient pas efficaces aux fins de repérer et de signaler de façon uniforme les inexactitudes financières et les cas de non-conformité aux exigences en matière d'information financière, aux lois et aux directives applicables ainsi qu'aux contrôles internes. Nous avons aussi remarqué que les ministères avaient élaboré leurs propres questionnaires relatifs au certificat d'assurance, mais que les explications fournies par les directions des ministères sur les questionnaires étaient généralement brèves et ne fournissaient qu'une justification de nature générale de leurs réponses. De plus, les directions ne faisaient généralement pas état des résultats précis qui étaient obtenus grâce aux mesures et procédures, de manière à mieux étayer leurs réponses. La Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général n'avait pas entrepris d'évaluation exhaustive pour

déterminer si les processus élaborés par les ministères afin d'appuyer la signature du certificat d'assurance fournissaient un niveau d'assurance approprié et suffisant pour qu'elle puisse se fier aux attestations d'exactitude des ministères.

Lors de notre suivi, nous avons appris que la Division du contrôleur provincial avait incorporé aux instructions relatives au certificat d'assurance pour l'exercice 2022-2023 – qui forment un ensemble de documents d'orientation à l'intention des ministères sur la façon d'exécuter le processus relatif au certificat d'assurance – un guide supplémentaire sur le certificat d'assurance, qui énonce des contrôles internes recommandés et des procédures précises que les ministères peuvent envisager de mettre à l'essai et de consulter à l'appui de chaque attestation d'exactitude des comptes ministériels. La Division du contrôleur provincial a mis de l'avant un projet d'examen de la politique sur le contrôle interne afin de cerner tout changement pouvant être pertinent. Les mises à jour des politiques ou des procédures seront communiquées aux ministères avant l'exercice visé par l'attestation d'exactitude des comptes ministériels. La Division du contrôleur provincial prévoit achever la préparation et procéder à la publication de la politique sur le contrôle interne sous sa forme révisée d'ici mars 2024, en vue de sa mise en oeuvre aux fins des Comptes publics de mars 2025.

Pour sa part, la Division de la vérification interne de l'Ontario a mis en oeuvre un plan pluriannuel de mise à l'essai fondé sur le risque selon un cycle d'alternance pour évaluer la conformité des ministères aux procédures et méthodes relatives au certificat d'assurance. En 2022-2023, la Division de la vérification interne de l'Ontario a examiné les processus relatifs au certificat d'assurance des ministères à l'égard de certains états inclus dans l'attestation d'exactitude des comptes ministériels, ainsi que les intrants des processus organisationnels requis pour s'assurer que l'on dispose de procédures

pertinentes et d'une documentation appropriée à l'appui des présentations ministérielles. On a procédé à des vérifications distinctes de certificats d'assurance sélectionnés pour cinq ministères visés par l'examen de la Division de la vérification interne de l'Ontario pour l'exercice. Dans le cas de trois de ces ministères, la Division de la vérification interne de l'Ontario a fait des constatations semblables à celles de notre rapport de 2021 concernant l'amélioration de la documentation et des processus servant à démontrer que les contrôles en place sont efficaces.

- *confirment chaque année que le personnel des finances des ministères examine les documents préparés par le personnel de son ministère et assure un suivi auprès de sa direction si des préoccupations sont soulevées au cours de cet examen.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons pu apprendre lors de notre audit de 2021 que les membres du personnel ministériel qui préparent les réponses au questionnaire sur le certificat d'assurance se fiaient à leur connaissance du fonctionnement des programmes, qu'ils consultaient leurs collègues et qu'ils exerçaient leur jugement pour décider s'ils devaient examiner des documents pour répondre aux différentes questions. Or, les réponses documentées portant sur le certificat d'assurance ne contenaient généralement pas suffisamment de données descriptives sur les procédures suivies par le personnel pour en arriver à une conclusion de conformité. Par conséquent, la direction des ministères n'avait qu'une capacité limitée d'effectuer un examen vraiment utile du caractère adéquat et suffisant des procédures exécutées.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que la Division du contrôleur provincial a mis à jour les instructions relatives au certificat d'assurance pour 2021-2022, y compris la note d'attestation. Les instructions comprennent une nouvelle exigence selon laquelle les contrôleurs ministériels doivent approuver l'attestation d'exactitude des comptes ministériels pour

confirmer que le personnel des finances a examiné et analysé la documentation des réponses des ministères et a effectué un suivi des problèmes relevés par le personnel ministériel.

Recommandation 3

Pour accroître l'efficacité du certificat d'assurance dans la détermination et la correction des faiblesses systémiques qui influent sur la fiabilité de l'information financière des ministères et sur la conformité des ministères aux lois et aux politiques, le Bureau du contrôleur général devrait :

- *formuler des conclusions chaque année sur la question de savoir si les exceptions du certificat d'assurance indiquent des lacunes systémiques dans les processus d'information financière et de contrôles internes des ministères et, le cas échéant, collaborer avec les ministères pour prendre rapidement des mesures pour corriger ces lacunes dans un délai préétabli;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons noté en 2021 que, une fois qu'elle avait examiné les présentations des certificats d'assurance des ministères, la Division du contrôleur provincial concluait habituellement qu'il n'y avait à sa connaissance aucune question importante qui aurait été omise et qui pourrait avoir une incidence sur les Comptes publics, en dehors de celles figurant dans les résumés préparés à l'interne. La Division du contrôleur provincial ne pouvait affirmer si le processus relatif au certificat d'assurance indiquait globalement que l'information financière préparée par les ministères aux fins d'inclusion dans les Comptes publics était exacte ou si une éventuelle non-conformité des ministères aux exigences du cadre de contrôle interne avait une incidence sur les Comptes publics.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Division du contrôleur provincial avait révisé sa conclusion sur le processus relatif au certificat d'assurance dans son ensemble pour y inclure des

commentaires à propos des répercussions que les constatations pourraient avoir sur les Comptes publics. En outre, le rapport sur le résumé des thèmes communs aux ministères, qui couvre la production de rapports, le risque de conformité et le risque opérationnel déclarés dans le cadre du processus relatif au certificat d'assurance, est maintenant transmis au Bureau du chef de la gestion des risques et à la Division de la vérification interne de l'Ontario aux fins d'inclusion éventuelle et d'examen supplémentaire dans le contexte des plans de vérification annuels.

- *mettre en place un mécanisme lui permettant de demeurer informé de toutes les fraudes connues et potentielles cernées par les ministères et en assurer le suivi au moins périodiquement tout au long de l'année et évaluer les répercussions sur l'information financière de la province.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.

Détails

Nous avons constaté en 2021 que le Bureau du contrôleur général n'était pas systématiquement informé des fraudes dès qu'elles étaient perpétrées, ni de l'état de la situation et de la résolution des fraudes détectées. Le Bureau du contrôleur général avait indiqué qu'il incombait aux ministères de se doter d'un système permettant de cerner les risques de fraude et d'intervenir au besoin, et que la Division du contrôleur provincial n'avait pas officiellement déterminé le caractère raisonnable des calendriers et des mesures prises par les ministères pour atténuer les risques de fraude.

Lors de notre suivi, nous avons pu apprendre que le Bureau du contrôleur général avait mis sur pied un groupe de travail au niveau des directeurs qui s'est penché sur la politique en matière de fraude; ce groupe compte des représentants de la Division du contrôleur provincial, de la Division de la vérification interne de l'Ontario et du Bureau du chef de la gestion des risques. De plus, le contrôleur général a approuvé les

recommandations suivantes et les prochaines étapes mises de l'avant par ce groupe de travail :

- élaborer une politique organisationnelle de lutte contre la fraude ainsi que des directives connexes à l'intention de la FPO;
- élaborer une formation sur la fraude et préconiser une formation obligatoire sur l'éthique pour tout le personnel de la FPO;
- élaborer et mettre en oeuvre un processus dans le cadre duquel les ministères sont tenus de signaler à la Division de la vérification interne de l'Ontario toute fraude qui correspond à certains critères;
- veiller à ce que le Bureau du chef de la gestion des risques envisage d'intégrer les évaluations des risques de fraude aux processus existants d'évaluation des risques.

Le Bureau du contrôleur général s'attend à ce que ces éléments soient mis en oeuvre d'ici mars 2024.

Recommandation 4

Pour que les ministères disposent de contrôles internes efficaces pour prévenir, cerner et corriger les problèmes liés à l'information financière, le Bureau du contrôleur général devrait établir et imposer aux ministères des délais pour mener à bien les essais d'efficacité opérationnelle des processus opérationnels importants, comme l'exige la politique sur le contrôle interne de 2017, et effectuer des évaluations chaque année par la suite pour déterminer si leurs contrôles et politiques produisent les résultats escomptés.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2025.

Détails

Nous avons observé durant notre audit de 2021 que, aux termes de la politique sur le contrôle interne de la Division du contrôleur provincial mise à jour le 1^{er} avril 2017, les ministères devaient mettre à jour et évaluer l'efficacité opérationnelle de leurs contrôles internes. La Division du contrôleur provincial énonçait

dans les instructions relatives au certificat d'assurance, fournies chaque année, ses attentes à l'égard de la documentation et de l'évaluation des contrôles internes par les ministères, c'est-à-dire :

- mettre en oeuvre des contrôles de haut niveau de la gouvernance et de la responsabilisation d'ici avril 2019;
- mettre en oeuvre des contrôles des opérations d'ici avril 2020;
- mettre en oeuvre des contrôles informatiques d'ici avril 2020.

Or, nous avons pris note de nombreux retards de la part des ministères par rapport à ces échéanciers.

Lors de notre suivi, nous avons appris que la Division du contrôleur provincial avait effectué des recherches pour étayer les révisions de la politique sur le contrôle interne; il avait notamment obtenu des données sur les pratiques actuelles et exemplaires d'autres administrations, comme le gouvernement fédéral et la Colombie-Britannique, de même qu'au sein même de la FPO en ce qui concerne les contrôles internes et la gestion des risques. La Division du contrôleur provincial rédige des mises à jour de la politique sur le contrôle interne et documente les justifications de toute modification proposée. Elle prévoit tenir des consultations sur l'ébauche de la politique, communiquer les changements aux ministères une fois les travaux d'élaboration terminés, et publier la politique sur le contrôle interne sous sa forme révisée d'ici mars 2024 en vue de sa mise en oeuvre aux fins des Comptes publics de mars 2025.

En outre, la Division du contrôleur provincial a mené à bien un projet de contrôle interne visant à fournir une orientation à six ministères aux fins de la documentation et de la mise à l'essai de processus opérationnels importants. Ce projet aide directement les ministères en question à mener à bien leurs essais de conception et d'efficacité opérationnelle des processus opérationnels importants, ce qui permettra de réaliser des progrès encore plus marqués touchant leur cadre de contrôle interne (CCI). La Division du contrôleur provincial a clarifié la méthodologie et a fourni des conseils à certains ministères pour les

aider à mieux cerner leurs processus opérationnels importants, en se concentrant exclusivement sur les processus les plus importants dans l'optique des Comptes publics.

Pour concourir aux progrès entourant le CCI des ministères et obtenir une assurance indépendante au sujet des contrôles internes, la Division de la vérification interne de l'Ontario a mis en oeuvre un plan pluriannuel de mise à l'essai fondé sur le risque selon un cycle d'alternance afin d'évaluer chaque année les principaux contrôles financiers en place dans un échantillon de ministères.

Division de la vérification interne de l'Ontario et Bureau de gestion globale des risques

Recommandation 5

Pour donner l'assurance que les principaux contrôles financiers des ministères fonctionnent comme prévu, le Bureau du contrôleur général devrait exiger que la Division de la vérification interne de l'Ontario intègre dans son plan annuel, approuvé par le Comité de vérification et de responsabilisation, l'exigence de mettre à l'essai, selon un cycle d'alternance, la conception et l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles financiers des ministères.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons établi durant notre audit de 2021 que les examens des contrôles financiers des ministères effectués par la Division de la vérification interne de l'Ontario pouvaient confirmer la fiabilité des autoévaluations de l'information financière que les ministères soumettaient à la Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général dans le cadre du processus relatif au certificat d'assurance. Toutefois, aucune pratique ne prévoyait que la Division de la vérification interne de l'Ontario examine périodiquement les contrôles internes des ministères par rapport aux principaux processus financiers et

fournisse l'assurance que ces contrôles fonctionnaient correctement. Le mandat de la Division de la vérification interne de l'Ontario comprend l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des contrôles internes des ministères et des organismes, y compris ceux liés à l'information financière, mais la plupart des travaux de cette Division dans les ministères portaient sur des vérifications des opérations dans le cadre des programmes ministériels et des bénéficiaires de transferts du gouvernement.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Comité de vérification et de responsabilisation (un sous-comité du Conseil du Trésor) avait approuvé un plan pluriannuel de mise à l'essai fondé sur le risque selon un cycle d'alternance pour évaluer sur une base pluriannuelle les principaux contrôles financiers d'un échantillon de ministères. Au cours du cycle d'audit de 2022-2023, six directions de vérification sont en voie d'achever des vérifications portant sur le contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF) dans six ministères.

Également, conformément au plan pluriannuel de vérification interne fondé sur les risques à l'échelle de la FPO, adopté en 2021-2022, la Division de la vérification interne de l'Ontario a effectué des vérifications du CIRF des trois ministères visés par le processus de vérification interne au cours de l'exercice en question. De plus, la Division de la vérification interne de l'Ontario a publié un résumé des constatations de toutes les vérifications des certificats d'assurance et des CIRF de 2021-2022. Ce document a été déposé auprès du Comité de vérification interne de l'Ontario en novembre 2022.

Recommandation 6

Afin que les sous-ministres et le Bureau du contrôleur général reçoivent une assurance suffisante à l'égard des processus de contrôle interne de l'information financière des ministères, le Bureau du contrôleur général devrait collaborer avec la Division de la vérification interne de l'Ontario pour mettre en oeuvre un plan visant à évaluer, selon un cycle d'alternance, la conformité des ministères

aux procédures et méthodes relatives au certificat d'assurance établies par le Bureau du contrôleur général, pour que les sous-ministres puissent s'y reporter pour préparer leurs attestations d'exactitude des comptes ministériels annuelles.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Notre audit de 2021 avait révélé que, de même qu'à l'égard des contrôles financiers internes susmentionnés, la Division de la vérification interne de l'Ontario n'était pas tenue d'évaluer la fiabilité des autoattestations d'exactitude des comptes ministériels des ministères. Elle n'avait donc pas procédé régulièrement à des travaux auxquels les ministères auraient pu se reporter dans le cadre de leur processus annuel d'attestation d'exactitude des comptes ministériels (voir la **section 4.2.1**). Elle avait rarement évalué la façon dont les ministères préparaient leurs attestations d'exactitude des comptes ministériels. Elle se contentait plutôt de confirmer chaque année à la Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général qu'elle n'avait relevé aucun problème important dans ses vérifications ni de cas de fraude, hormis les problèmes déjà signalés à titre d'exceptions par les ministères dans leurs attestations d'exactitude des comptes ministériels.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Comité de vérification et de responsabilisation avait approuvé un plan pluriannuel de mise à l'essai fondé sur le risque selon un cycle d'alternance pour évaluer la conformité des ministères aux procédures et méthodes relatives au certificat d'assurance. Les plans de mise à l'essai des certificats d'assurance selon un cycle d'alternance ont tous été présentés et ont été approuvés par le Comité de vérification interne de l'Ontario et les comités de vérification sectoriels compétents. Dans le cadre du cycle d'audit de 2022-2023, la Division de la vérification interne de l'Ontario a inclus des vérifications des processus relatifs aux certificats d'assurance dans un échantillon de ministères aux fins d'appuyer la procédure d'approbation des

attestations annuelles par les sous-ministres. Les vérifications portant sur les certificats d'assurance dans trois ministères sont en voie d'achèvement.

De plus, la Division de la vérification interne de l'Ontario a effectué des vérifications des certificats d'assurance conformément au Plan pluriannuel de vérification interne fondé sur les risques à l'échelle de la FPO, adopté en 2021-2022, pour les cinq ministères visés au cours de l'exercice en question. Parallèlement aux rapports sur le CIRF, un résumé des constatations relatives aux vérifications des certificats d'assurance et du CIRF a été déposé auprès du Comité de vérification interne de l'Ontario en novembre 2022.

Recommandation 7

Pour que les sous-ministres et le Bureau du contrôleur général reçoivent une assurance suffisante à l'égard des processus d'évaluation de la gestion des risques des ministères, le Bureau du contrôleur général devrait élaborer et mettre en oeuvre une approche pour examiner, selon un cycle d'alternance, les processus que les ministères utilisent pour cerner et gérer les risques et pour assurer un suivi afin de déterminer si les problèmes cernés ont été corrigés.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2025.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2021, nous avons indiqué que, de même qu'ils le faisaient dans le cadre du processus relatif au certificat d'assurance, les ministères cernaient les risques pouvant exister et les signalaient au Bureau de la gestion globale des risques (GGR) du Bureau du contrôleur général. Le Bureau de la GGR avait fourni aux ministères des conseils sur la façon de cerner et d'évaluer les risques, puis de faire le suivi des mesures prises pour y donner suite. Cependant, le Bureau de la GGR du Bureau du contrôleur général n'était pas tenu d'effectuer sur une base régulière des évaluations des risques dans les ministères ou d'examiner en profondeur les évaluations que ceux-ci préparaient afin de confirmer

que tous les risques pertinents avaient été décelés et évalués correctement. Le processus d'examen est particulièrement important dans le cas de processus subjectifs comme les évaluations des risques, car il faut s'assurer que tous les risques importants ont été cernés et que des plans sont en place pour les gérer efficacement.

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que le Bureau du chef de la gestion des risques était en voie de mettre en oeuvre cette recommandation en effectuant des examens d'assurance de la qualité des registres des risques ministériels et en fournissant une rétroaction aux ministères pour améliorer la qualité et l'exhaustivité de l'information sur les risques qui est consignée dans leurs registres. Les risques signalés par les ministères font l'objet d'un suivi en vue de cerner les tendances et de faire le point sur le plan d'action. Le Bureau du chef de la gestion des risques améliore son processus d'évaluation du degré de maturité de la gestion globale des risques, qui combine entrevues et questionnaires envoyés aux ministères (et aux organismes responsables) pour évaluer leurs processus de gestion des risques et leur conformité à la Directive sur la GGR. Cette directive contient des exigences et des instructions plus détaillées pour permettre aux ministères de se conformer à la politique générale de GGR. Les réponses des ministères permettent au Bureau du chef de la gestion des risques de surveiller et de corriger les problèmes relevés dans le cadre des évaluations du degré de maturité de la GGR de concert avec les ministères. La plus récente de ces évaluations remonte à juin 2023. De plus, la Division de la vérification interne de l'Ontario prévoit faire effectuer une vérification des processus de GGR au cours du cycle d'audit de l'exercice 2024-2025. Ces travaux devraient être terminés d'ici juin 2025.

Les ministères ne sont pas expressément tenus de suivre les avis comptables de la Division du contrôleur provincial; la Division du contrôleur provincial ne fait pas le suivi des conseils qu'elle fournit

Recommandation 8

Pour réaliser des gains d'efficacité dans les processus de production de l'information financière et de communication des avis comptables aux ministères, le Bureau du contrôleur général devrait :

- *faire le suivi de tous les avis comptables qu'il communique aux ministères;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Il était ressorti de notre audit de 2021 que la Direction des politiques de contrôle financier et des consultations en matière de comptabilité (PCFCC), un groupe complexe faisant partie de la Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général, ne faisait pas de suivi officiel de tous les problèmes de comptabilité cernés ainsi que des avis et des recommandations transmis aux ministères. L'absence de système de suivi augmentait le risque que des avis comptables incohérents soient communiqués aux ministères, étant donné que le personnel pouvait avoir modifié des avis comptables communiqués antérieurement ou ne pas se souvenir de tous ces avis comptables; de plus, la Division du contrôleur provincial ratait des occasions de cerner les besoins éventuels en matière de formation des ministères ou de fournir à ces derniers des avis pertinents dans les domaines où elle communique des avis semblables aux programmes interministériels.

Lors de notre suivi, nous avons appris que la Division du contrôleur provincial avait mis en place une base de données et un processus interne pour faire le suivi de tous les avis comptables communiqués aux ministères à compter du 1^{er} janvier 2023.

- *réviser la Directive sur les avis comptables pour indiquer clairement que les ministères sont tenus de suivre les avis comptables communiqués et faire un suivi pour déterminer si ces avis ont été observés comme il se doit.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que même si les ministères étaient tenus de suivre la Directive sur les avis comptables de la Division du contrôleur provincial, celle-ci n'exigeait pas expressément que les ministères mettent en oeuvre lesdits avis comptables. La Division du contrôleur provincial avait indiqué qu'elle veillait à ce que les ministères mettent en oeuvre ses avis comptables dans le cadre de son examen général de l'information que les ministères lui soumettaient aux fins de la préparation des Comptes publics, mais on ne disposait d'aucune information à propos de cet examen. Cela accroissait le risque que des problèmes comptables non corrigés soient intégrés dans les états financiers consolidés de la province, dans l'éventualité où des ministères décidaient de ne pas se conformer aux avis de la Division du contrôleur provincial avant de soumettre des données financières de fin d'exercice pour la préparation des états financiers.

Lors de notre suivi, nous avons examiné la version révisée de la Directive sur le contrôle financier de la Division du contrôleur provincial, qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2023. Cette directive révisée exige clairement que les ministères et les entités publiques assujettis aux règles de contrôle des crédits du Trésor se conforment à la Politique de contrôle financier. Ils doivent suivre, et démontrer qu'ils ont bien mis en application, les avis reçus de la Division du contrôleur provincial. La politique de contrôle financier précise que, conformément à la *Loi sur l'administration financière*, la Division du contrôleur provincial, à titre de délégué du ministre des Finances, peut émettre des directives au besoin dans le contexte de l'exercice des attributions de ce dernier.

La Division du contrôleur provincial, les ministères et organismes ont embauché des experts-conseils externes pour effectuer des recherches sur les normes comptables nouvelles ou complexes

Recommandation 9

Afin de continuer à développer et à élargir son expertise interne en matière d'avis comptables, de manière à fournir de façon rentable des services consultatifs en comptabilité aux ministères et organismes, le Bureau du contrôleur général devrait mettre en oeuvre des processus visant à :

- *dépouiller, développer et maintenir des connaissances et des ressources internes sur les normes comptables nouvelles et futures;*
- *effectuer des évaluations comptables à l'interne pour les normes nouvelles et futures émises par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, plutôt que de confier ces évaluations à des cabinets externes;*
- *exiger des ministères et organismes qu'ils demandent des avis comptables à la Division du contrôleur provincial au sujet des questions comptables, plutôt que d'obtenir des services consultatifs externes;*
- *devenir l'unique ressource responsable du recours à des services consultatifs en comptabilité externes, au besoin, pour traiter le volume de demandes.*

État : Ne sera pas mise en oeuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.

Détails

En 2021, nous avons relevé des cas où la Division du contrôleur provincial avait fait appel à des cabinets d'experts-comptables et d'experts-conseils pour obtenir des services de recherche et de mise en oeuvre de normes comptables nouvelles et existantes, plutôt que d'acquérir une connaissance approfondie des nouvelles

normes en effectuant elle-même des recherches. De même, nous avons constaté que des ministères et organismes avaient fait appel à des cabinets d'experts-conseils à propos de questions comptables complexes ou de la manière d'interpréter et de mettre en oeuvre de nouvelles normes comptables.

Nous avons relevé cinq cas où des organismes avaient demandé des avis comptables externes sans en informer la Division du contrôleur provincial, comme l'exigeait pourtant la Directive sur les avis comptables (entrée en vigueur le 9 juillet 2019), et où certains organismes avaient inutilement engagé des dépenses pour obtenir des avis externes sur des questions comptables à risque élevé qui auraient pu être résolues à l'interne. Non seulement cela engendrait-il une utilisation inefficace des ressources, mais cela soulevait aussi un risque que la Division du contrôleur provincial ne soit pas informée de problèmes comptables à risque élevé.

En outre, nous avons constaté que la Directive sur les avis comptables n'empêchait pas les ministères ou leurs organismes de la Couronne d'obtenir d'abord des avis externes avant d'en informer la Division du contrôleur provincial, au lieu de permettre à celle-ci de procéder à une première évaluation pour savoir si elle disposait des ressources et des connaissances nécessaires pour fournir les avis comptables demandés. La Division du contrôleur provincial avait plutôt publié un formulaire de demande de consultation comptable qui exigeait des ministères – et recommandait aux organismes – qu'ils avisent la Division du contrôleur provincial avant de demander des conseils externes sur des questions comptables à risque élevé.

Il n'y avait aucune exigence de ce genre relativement aux questions comptables qui, selon les ministères et organismes, ne soulevaient pas un risque élevé. Ces mesures augmentaient le risque que l'on ne dispose pas d'une expertise technique approfondie au sein de la Division du contrôleur provincial et des ministères et organismes, du fait qu'ils ne seraient pas en mesure d'apporter des réponses aux questions de suivi soulevées dans le cadre de la mise en oeuvre de normes comptables nouvelles ou complexes.

Lors de notre suivi, le Bureau du contrôleur général nous a fait savoir qu'il ne mettra pas en oeuvre cette recommandation. Il a indiqué que la Division du contrôleur provincial n'externalisera pas ses besoins à des cabinets externes; elle aura plutôt recours à des cabinets externes, selon une approche stratégique, pour fournir une aide et une expertise complémentaires à l'appui des décisions gouvernementales en matière de comptabilité et de contrôle financier. Les ministères sont responsables de leurs activités de planification et d'approvisionnement, ce qui inclut l'embauche d'experts-conseils externes pour obtenir des services consultatifs en comptabilité. Les organismes doivent consulter le contrôleur du ministère duquel ils relèvent pour obtenir des avis comptables; au besoin, ce ministère communiquera les demandes d'avis comptables des organismes à la Division du contrôleur provincial.

Le Bureau du contrôleur général a également indiqué que les ministères et leurs organismes sont tenus d'utiliser le formulaire de demande de consultation comptable afin d'informer la Division du contrôleur provincial et le Bureau du vérificateur général de l'Ontario des détails des services consultatifs externes qu'ils ont demandés ou qu'ils prévoient obtenir. Bien que la Division du contrôleur provincial fournisse une rétroaction et des conseils aux ministères au sujet de leurs plans en vue d'obtenir des avis comptables externes au moyen du formulaire de demande de consultation comptable, les ministères continueront de décider eux-mêmes s'ils doivent demander des avis comptables externes. Le formulaire de demande de consultation comptable fournit des renseignements à la Division du contrôleur provincial lorsque des experts-conseils externes sont embauchés pour fournir des conseils en comptabilité.

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation. La Division du contrôleur provincial pourrait offrir un processus centralisé et plus économique pour la prestation de services d'avis comptables si elle enrichissait son expertise interne en matière de services consultatifs en comptabilité et si

elle assumait davantage de responsabilités en matière de recherche, de préparation d'avis comptables et de prestation de services consultatifs en comptabilité, le recours à des cabinets externes se limitant aux cas où cela est véritablement justifié.

Les postes du ministère des Finances doivent exiger de satisfaire à des exigences normalisées en matière de formation et d'expérience garantissant que le titulaire peut traiter de manière efficace des questions et des normes comptables de plus en plus complexes

Recommandation 10

Afin d'améliorer le savoir-faire financier des postes de haute direction en comptabilité dans l'ensemble des ministères, le Bureau du contrôleur général devrait collaborer avec le Centre pour le personnel, la culture organisationnelle et le talent pour :

- *normaliser davantage les descriptions de travail de ces postes dans l'ensemble des ministères afin qu'elles énoncent des qualifications uniformes, notamment en ce qui concerne les études, le titre de comptable professionnel agréé du Canada (CPA) et l'expérience de travail requise en fonction des responsabilités du poste;*
- *exiger que tous les nouveaux employés à ces postes possèdent les qualifications requises pour ces postes en période d'attrition.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2021, nous avons constaté que la province n'avait pas instauré d'exigences normalisées en matière d'études et d'expérience – par exemple l'exigence d'obtention du titre de CPA – pour occuper des postes liés aux finances dans l'ensemble des ministères, y compris les postes de cadres supérieurs. De plus, il y avait un décalage entre les

qualifications requises pour les postes financiers et les responsabilités incombant aux titulaires de ces postes. Par exemple, les candidats et les titulaires de ces postes étaient souvent tenus de bien comprendre les normes comptables canadiennes pour le secteur public (NCSP), mais ils n'avaient pas, dans bien des cas, l'obligation d'avoir le titre de CPA. Dans les six ministères que nous avons audités, nous avons relevé des incohérences au chapitre des qualifications en comptabilité qui étaient requises pour les postes de contrôleur ministériel et de directeur des finances. Les directeurs des finances approuvaient la note afférente à l'attestation d'exactitude des comptes ministériels servant à indiquer que les ministères se sont conformés aux NCSP. De plus, les contrôleurs ministériels et les directeurs des finances approuvaient les modèles de présentation de l'information financière soumis à la Division du contrôleur provincial pour la préparation des états financiers consolidés, qui doivent être préparés conformément aux NCSP. Le fait de disposer de personnel possédant une expertise professionnelle en comptabilité au sein des fonctions financières des ministères améliore la qualité de l'analyse comptable effectuée au niveau de ces derniers ainsi que l'exactitude des Comptes publics. Le personnel financier des ministères doit connaître les normes et les questions comptables nouvelles et complexes lorsqu'il effectue des évaluations comptables pour la Division du contrôleur provincial.

Au cours de notre suivi, nous avons appris que le contrôleur provincial avait envoyé une lettre à tous les directeurs généraux de l'administration pour assurer la mise en oeuvre de changements à compter du 31 janvier 2023 de manière à hausser l'expertise financière des titulaires de postes de cadres supérieurs en comptabilité dans l'ensemble des ministères. Cela comprenait l'établissement d'une description de travail normalisée applicable aux nouveaux contrôleurs à l'échelle de la FPO. La description de travail normalisée assure l'uniformité des exigences touchant les qualifications, l'expérience de travail et les responsabilités professionnelles, notamment le fait

de détenir un titre professionnel en comptabilité – CPA ou agrément canadien en finances publiques. De plus, les directeurs des finances nouvellement embauchés sont dorénavant tenus de s'inscrire au programme avancé en comptabilité et en finances destiné aux cadres supérieurs (PACFCS) de CPA Canada, à moins qu'ils ne possèdent le titre de CPA ou l'agrément canadien en finances publiques. Le PACFCS est un programme de certificat de 10 mois conçu par la Division du contrôleur provincial en collaboration avec CPA Canada. Les directeurs financiers en poste sont encouragés à s'inscrire à ce programme, mais cela n'est toutefois pas obligatoire.

Les rôles du ministère des Finances sont assortis d'exigences de formation normalisées pour assurer un niveau suffisant de compétences en finances et en comptabilité

Recommandation 11

Pour renforcer les connaissances techniques du personnel des finances des ministères en matière de comptabilité et de prévention de la fraude, le Bureau du contrôleur général devrait collaborer avec les ministères pour :

- *élaborer et mettre en oeuvre des plans de formation normalisés pour les personnes qui participent à la préparation et à l'examen des certificats d'assurance, des Comptes publics et des annexes de l'information financière;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

L'un des constats que nous avons faits en 2021 était que, compte tenu de la complexité de plus en plus grande des normes comptables, une solide formation en finances était nécessaire pour enrichir l'expertise comptable dont disposaient les fonctions financières des ministères. Nous avons observé que les membres du personnel financier des ministères, y compris les employés n'ayant pas de titre professionnel dans le

domaine comptable, n'étaient pas tenus de suivre des cours de formation particuliers sur les finances, la comptabilité et la fraude, ou des cours de mise à niveau sur les normes comptables nouvelles et révisées qui étaient pertinentes dans l'exercice de leurs attributions. Cette absence d'exigences de formation normalisées pouvait entraîner des variations dans les niveaux de compétences entre les personnes occupant un même poste d'un ministère à l'autre.

Lors de notre suivi, nous avons pu apprendre que le Bureau du contrôleur général avait effectué une analyse des besoins d'apprentissage en menant un sondage auprès du personnel, de pair avec un plan visant à créer des programmes de formation normalisés pour la collectivité des finances, de l'audit et de la gestion des risques de la FPO. L'Académie du contrôleur général, qui fait partie du Bureau du contrôleur général et qui a pour tâche d'élaborer des programmes de formation sur les finances, l'audit et la gestion des risques en vue de leur mise en oeuvre dans la FPO, a créé un site Web où l'on trouve un guide décrivant les rôles, les qualifications et les compétences correspondant à chaque niveau hiérarchique au sein de la collectivité des finances (analystes, conseillers, responsables, cadres supérieurs, gestionnaires financiers, contrôleurs et directeurs des finances). Ce site Web fait également part des possibilités d'apprentissage pertinentes pour les employés selon leur rôle; elles sont classées en fonction de compétences comme l'expertise technique, le perfectionnement professionnel, le leadership général et le leadership en matière de finances. L'Académie du contrôleur général a élaboré une formation en gestion financière et l'offre à tous les nouveaux gestionnaires de la FPO.

- *élaborer et offrir des séances de formation en temps voulu sur les finances et la fraude qui répondent aux besoins variés des employés et qui sont pertinentes par rapport à leur rôle dans différents ministères, conformément aux plans de formation normalisés.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Au cours de notre audit de 2021, nous avons constaté que la Division du contrôleur provincial avait invité environ 3 600 employés de la collectivité des finances du gouvernement de l'Ontario à prendre part à sa formation trimestrielle sur la sensibilisation à la fraude et la prévention de la fraude, mais que cette formation n'était pas obligatoire. La Division du contrôleur provincial ne savait pas quels ministères offraient leurs propres programmes de formation sur la fraude ou la prévention de la fraude, car elle ne faisait pas de suivi de cette information. De plus, les préoccupations liées à la fraude dans le contexte de la cybersécurité n'étaient pas expressément abordées au cours de la formation.

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que l'Académie du contrôleur général, en partenariat avec l'équipe de vérification judiciaire de la Division de la vérification interne de l'Ontario, avait mis à jour la formation sur la gestion du risque de fraude et offrait cette formation à la collectivité des finances. Des séances de formation – entre autres sur la gestion du risque de fraude et sur le certificat d'assurance – offertes au cours de l'exercice 2022-2023 ont fait l'objet d'un suivi au moyen de fiches de présence. Ainsi que cela est indiqué dans les commentaires relatifs à la **recommandation 10**, le Bureau du contrôleur général a collaboré avec CPA Canada afin de créer des programmes à l'intention des contrôleurs et des directeurs des finances dans le but d'enrichir leur expertise financière; de plus, le Bureau du contrôleur général est en voie de créer des programmes de formation normalisés pour la collectivité des finances, de l'audit et de la gestion du risque au sein de la FPO.

L'achèvement et la diffusion à un vaste auditoire du plan stratégique du contrôleur général faciliteront l'apport du changement organisationnel

Recommandation 12

Pour renforcer la fonction de contrôleur, le Bureau du contrôleur général devrait :

- finaliser, diffuser largement et mettre en oeuvre en temps opportun un plan stratégique qui définit des initiatives et des mesures claires et précises pour améliorer la gestion financière et des risques, y compris celles fondées sur les recommandations formulées dans le présent rapport;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Au moment de notre audit, en 2021, le contrôleur général évaluait l'orientation fournie à ce moment dans le but de mieux donner suite aux attentes du gouvernement en matière de prudence financière et de responsabilisation, et il procédait en outre à l'élaboration d'un plan stratégique. Un plan stratégique robuste est un outil clé pour orienter les travaux du contrôleur général. Il sert à assurer la concordance des initiatives en cours avec les résultats que veut atteindre le gouvernement, et il énonce des paramètres de mesure du rendement.

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que, en février 2023, le contrôleur général avait mis la dernière main à son plan stratégique (ou plan d'activités), qui énonce des objectifs et des priorités en vue de permettre au Bureau du contrôleur général de s'acquitter de son mandat consistant à renforcer la gestion globale des risques, la fonction de contrôleur général, la gestion financière et l'audit interne. Des plans opérationnels au niveau des divisions serviront de complément aux priorités du plan d'activités.

- mettre à jour les exigences en matière de gestion financière des ministères dans les directives et politiques existantes ou en émettre de nouvelles lorsque cela est nécessaire à la mise en oeuvre du plan stratégique du contrôleur général;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2021, nous avons déterminé que la mise en oeuvre efficace des initiatives du plan stratégique nécessiterait la conformité et la collaboration des fonctions financières des ministères. La mise à jour des directives et politiques existantes de la Division du contrôleur provincial, ou la publication de nouvelles directives et politiques, pouvait être nécessaire à la mise en oeuvre du plan stratégique du contrôleur général.

Lors de notre suivi, nous avons noté que, en mars 2023, la Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général avait publié une directive sur le contrôle financier qui énonce les exigences applicables aux entités assujetties au Trésor, où l'on précise que ces dernières doivent se conformer à la politique de contrôle financier et aux avis connexes, y compris en ce qui touche la gestion des questions comptables importantes, les demandes d'avis comptables externes, les capacités en matière de contrôle financier et la capacité du personnel (c'est-à-dire son expertise) aux fins de s'acquitter de ses responsabilités.

- effectuer un examen et une évaluation officiels indépendants de l'efficacité des changements mis en oeuvre.

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté en 2021 que l'on avait la possibilité d'examiner et d'accroître la cohérence et l'efficacité des pratiques comptables et des pratiques

de gestion financière dans l'ensemble des ministères et organismes, et également d'établir des liens entre la gestion financière et la gestion des risques. La transition vers un nouveau modèle de fonction de contrôleur offrait également l'occasion de renforcer l'expertise financière au sein des ministères et de cerner les aspects où des capacités supplémentaires et des efforts de recrutement et de perfectionnement étaient requis au niveau des ministères pour se doter de nouvelles compétences.

Au cours de notre suivi, le Bureau du contrôleur général nous a indiqué qu'il prévoit continuer de faire le suivi des progrès et qu'il envisagera la tenue d'un examen indépendant une fois le plan d'activités entièrement mis en oeuvre, ce qui est prévu d'ici mars 2025.

Le rendement réel des fonctions financières n'est pas évalué

Recommandation 13

Afin d'évaluer les progrès réalisés et de cerner les possibilités d'amélioration, le Bureau du contrôleur général devrait :

- élaborer et mettre en oeuvre un cadre pour orienter et évaluer son rendement ainsi que celui des fonctions financières des ministères;
- établir un ensemble d'objectifs de rendement et de résultats mesurables;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.

Détails

Nous avons relevé en 2021 que l'on n'avait établi aucun cadre comportant des cibles de rendement pour évaluer l'efficacité de la Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général. Il n'existait pas non plus d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer l'efficacité des fonctions financières des ministères. Nous avons établi qu'un cadre de gestion

du rendement de la fonction de contrôleur comprenait en général un ensemble de buts et de résultats attendus qui concordaient avec les objectifs de ladite fonction, et que ce cadre pouvait servir à évaluer, au moyen de paramètres de mesure du rendement, si les résultats étaient atteints de manière efficace. Un cadre de gestion du rendement pouvait également aider le Bureau du contrôleur général à déterminer les aspects à améliorer au niveau des fonctions financières de la province.

Au cours de notre suivi, le Bureau du contrôleur général nous a déclaré qu'il avait mis sur pied un groupe de travail composé de représentants de chaque division afin d'élaborer un cadre de mesure du rendement. La Division du contrôleur provincial du Bureau du contrôleur général, la Division de la vérification interne de l'Ontario et le Bureau de gestion globale des risques s'emploient à établir d'ici décembre 2023 les paramètres de mesure du rendement de leurs divisions, à la lumière en oeuvre le plan d'activités du Bureau du contrôleur général.

- surveiller et évaluer à l'interne au moins une fois par année les progrès réalisés vers l'atteinte de ces résultats.

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Dans le cadre de notre suivi, le Bureau du contrôleur général nous a mentionné que, une fois définis, les paramètres de mesure du rendement feront l'objet d'un rapport annuel; ces travaux devraient être menés à terme d'ici mars 2025.