

GRC intégrée :

Assurance de réingénierie pour de meilleurs résultats

Atelier de l'IGF

Gatineau, Québec

26 novembre 2009

Présenté par Tim Leech, FCA, CIA, CFE

timleech@leechgrc.com



www.leechgrc.com

Introduction du présentateur



Tim Leech, FCA, CIA, CFE

Administrateur délégué

Leech & CO GRC Inc.

Blog : Leech Talks Risk

<http://www.theiia.org/blogs/leech/>

Aperçu de la présentation

- Qu'est-ce qui est mauvais dans le Status Quo?
- GRCI : Vue d'ensemble
- GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée
- GRCI : Les obstacles à l'acceptation
- GRCI : Facteurs & outils
- GRCI : L'avenir
- Questions

Qu'est-ce qui est mauvais dans le Status Quo?

IL EST COÛTEUX ET POSSÈDE UN TAUX D'ÉCHEC IMPORTANT

La vérification interne traditionnelle en « rapport direct » est coûteuse. La couverture est limitée. Il y a peu ou une visibilité limitée des coûts (p. ex., le coût complet de l'assurance officielle, incluant les vérifications d'AG, le travail de représentation du contrôle interne, les vérifications internes, l'évaluation de programme, les examens spéciaux, les révisions spéciales, etc.). Peu d'organisations connaissent réellement le coût actuel de leur assurance.

Les vérificateurs internes et externes ont fourni beaucoup d'opinions sur « l'efficacité » du contrôle qui se sont par la suite révélées fausses. (Note : ceci est partiellement vrai pour les opinions de SOX 404). Très peu de recherche empirique a été effectuée pour mesurer la fiabilité des opinions de vérifications internes et externes et pour déterminer les causes profondes des erreurs importantes d'opinion de vérification.

Qu'est-ce qui est mauvais dans le Status Quo?

QUELQUES DOMAINES RÉELLEMENT TRÈS RISQUÉS – HORS DE PORTÉE/TROP SENSIBLES/TROP GROS À ABORDER???

Certains risques très élevés et les lacunes de contrôle qui leurs sont liés ont été jugés comme étant hors de portée et/ou trop gros et/ou trop sensibles à aborder par les certificateurs.

Exemples du gouvernement fédéral :

L'absence de rapports financiers vérifiés dans certains ministères du gouvernement fédéral canadien au cours des 100+ dernières années commencent tout juste à être abordées.

Absence de toute politique officielle du gouvernement définissant une imputabilité spécifique pour la prévention de la fraude et la détection de la responsabilité – toujours vrai aujourd'hui malgré les niveaux élevés de risque de fraude et les pertes liées à la fraude dans plusieurs ministères fédéraux.

Qu'est-ce qui est mauvais dans le Status Quo?

RAPPORTS CONSOLIDÉS SUR L'ÉTAT DES RISQUES RÉSIDUELS – NE SONT PAS PRODUITS

Peu de ministères ou d'agences du secteur public ont, même aujourd'hui, des systèmes capables de produire des rapports consolidés qui identifient et font état des situations de risques résiduels les plus élevées.

Pourquoi?

Parce qu'il y a un manque de capacité à les produire, qu'ils ne sont pas requis aujourd'hui par le CT, que la tolérance de risque n'est souvent pas définie et que personne ne s'est fait dire que c'est leur travail de produire l'information.

Qu'est-ce qui est mauvais dans le Status Quo?

ORIENTATION INADÉQUATE SUR LE TAUX ACTUEL DE PERFORMANCE/PANNE

La gestion et les vérificateurs internes ont souvent oublié de consacrer des ressources adéquates sur l'identification des résultats finaux/résultats clés et la mesure des résultats réels obtenus – un élément clé de la gestion de la qualité. Plusieurs « mesures de performance » portent sur les activités de mesure, et non sur les résultats réels obtenus.

(NOTE : le gouvernement fédéral canadien a fait plus que la plupart pour essayer de régler ce problème)

Qu'est-ce qui est mauvais dans le Status Quo?

ON CONTINUE D'UTILISER DES PARADIGMES D'ASSURANCE DÉPASSÉS POUR RÉSOUDRE DE NOUVEAUX PROBLÈMES

Exiger que plus de vérificateurs réalisent plus de vérifications traditionnelle de « rapport direct » et de mises en œuvre d'approches « de type SOX » pour évaluer les contrôles sur les rapports financiers à l'aide de méthodes d'évaluations non éprouvées, dépassées et empiriques qui produisent souvent des opinions de contrôle d'efficacité fausses (p. ex., le cadre de contrôle intégré du COSO de 1992) n'est pas la solution.

(Voir www.leechgrc.com Bibliothèque de connaissance [COSO: Is "It" Fit For Purpose?](#) pour plus d'information)

GRCI : Vue d'ensemble

GRCI – Une définition

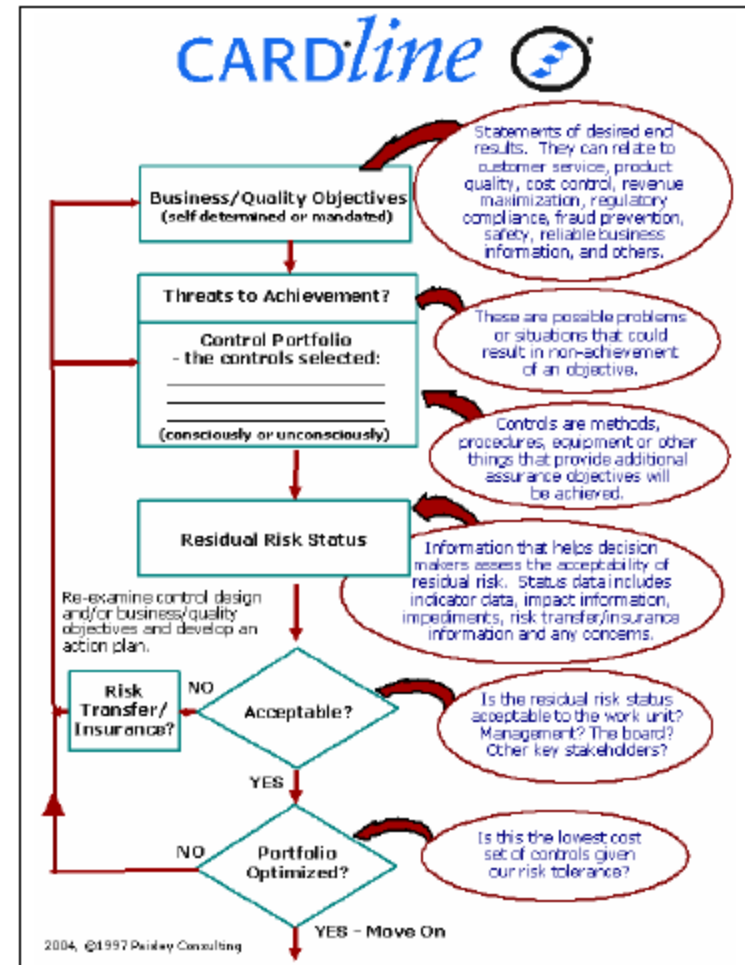
Unités de travail, gestion supérieure, le conseil, les groupes d'assurance internes et externes travaillant ensemble pour fournir l'assurance aux partenaires clés que les traitements de risques en place produisent un niveau acceptable de risque résiduel lié à l'atteinte des objectifs d'affaire.

(Définition de Tim Leech. Aucun soutien référentiel)

GRCI : Vue d'ensemble

L'orientation de la GRCI devrait être d'obtenir un accord consensuel sur l'acceptabilité du statut actuel de risque résiduel.

(NOTE : Ceci suppose qu'une information fiable sur le statut de risque résiduel est produite pour la gestion supérieure et les conseils alors que ce n'est pas souvent le cas)



GRCI : Vue d'ensemble

La GRCI devrait produire des rapports fiables sur le risque résiduel selon les taux de RRI de la gestion.

La vérification interne devrait faire rapport de la fiabilité du processus et questionner les décisions d'acceptation de risque considérées par la vérification interne comme étant hors de la tolérance de risque organisationnel.

RESIDUAL RISK INDEX DEFINITIONS

-1 OK Controls Excessive

0 Fully Acceptable - No unacceptable concerns. No additional attention or corrective actions required at the current time.

1 Low - Inaction on unacceptable terms could result in minor negative impacts. Routine attention required to adjust status to an acceptable level.

2 Moderate - Inaction on unacceptable items could result in or will allow continuation of mid-level negative impacts. Moderate effort required to adjust status to an acceptable level.

3 Significant - Inaction on unacceptable items could result in or will allow continuation of serious negative impacts. Attention required immediately to adjust status to an acceptable level.

4 Major - Inaction on unacceptable items virtually certain to result in or allow continuation of very major negative consequences. Analysis and corrective action required immediately.

5 Severe - Inaction on unacceptable items virtually certain to result in or allow continuation of very severe negative impacts. Senior level attention urgently required.

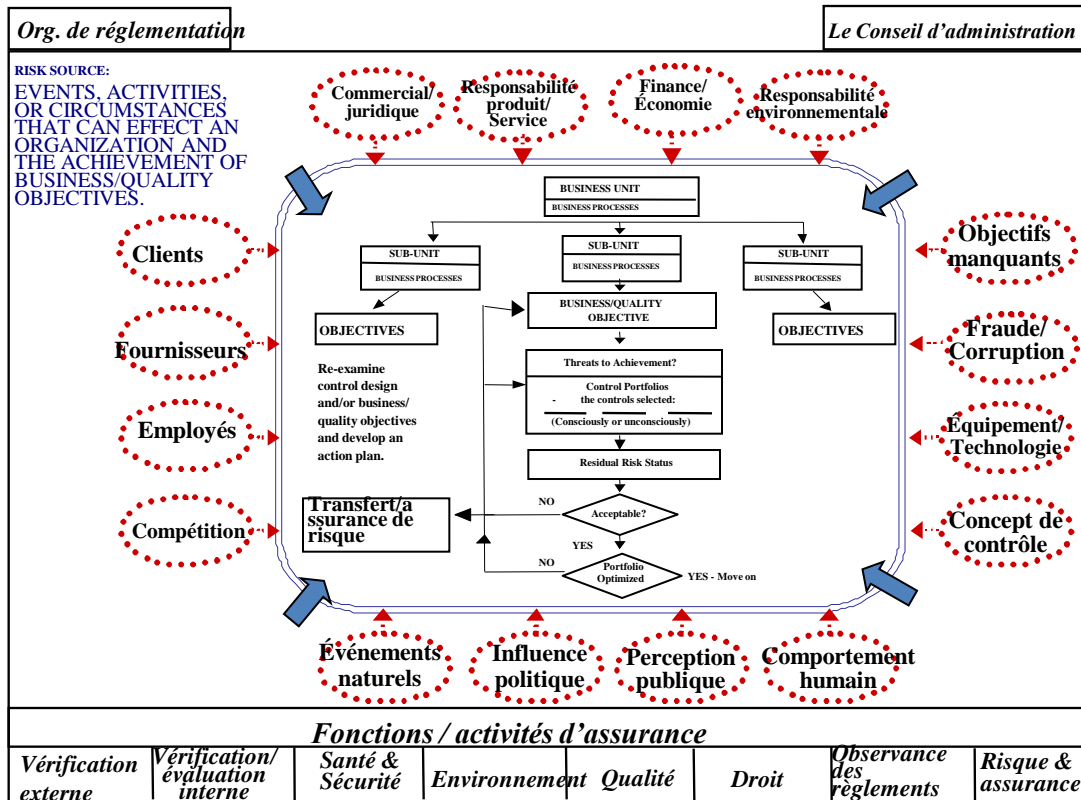
6 Catastrophic - Inaction on unacceptable items will result in or allow the continuation of catastrophic proportion impacts. Senior level attention urgently required to avert a catastrophic negative impact on the organization.

7 Terminal - The current status is already extremely material and negative and having disastrous impact on the organization. Immediate top priority action from all key players will be necessary to prevent the total elimination of the entity.

Aperçu de l'arène de risque

Vérification

Gestion/unités de travail



Examine, documente et vérifie l'état des contrôle et/ou des risques



Analyse des risques, processus et contrôles liés aux objectifs d'affaire

Produit : Rapport/opinion de vérification sur l'efficacité du contrôle (Vérification de rapport direct)

Produit : Assurance de vérification liée au rapport de gestion sur l'état du contrôle/risque (Vérification d'attestation)

Approche d'assurance

Question de sondage #1

Jusqu'à quel point votre comité de vérification et la gestion supérieure reçoivent-ils des rapports sur l'efficacité des processus de gestion du risque? (Note : ceci est requis par la norme professionnelle 2120 de l'IVI)

- a) Dans une large part. Un rapport complet incluant les questions/limitations est fourni chaque année au comité de vérification ministériel.
- b) Jusqu'à un certain point. Certaines informations sur la gestion du risque sont fournies mais pas un rapport complet sur l'efficacité des processus de gestion du risque de la gestion.
- c) Aucun rapport officiel n'est actuellement fourni sur l'efficacité des processus de gestion du risque de la gestion.
- d) Je ne savais pas que les normes de l'IIA exigeaient un rapport sur l'efficacité des processus de gestion de risque de la compagnie.

GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #1

Confiance accrue du public

Le maintien de la confiance du public est un élément clé d'un bon gouvernement et d'une saine gestion.

Le Conseil du Trésor est responsable de créer des politiques et systèmes pour maintenir la confiance du public.

« Le Conseil du Trésor est responsable de l'imputabilité et de l'éthique, de la gestion financière, personnelle et administrative, du contrôle, d'approuver les règlements et de la plupart des décrets en Conseil. »

« Le Secrétariat est chargé de fournir des conseils et un soutien aux ministres du Conseil du Trésor dans leur rôle d'assurer l'optimisation des ressources ainsi que de fournir la supervision des fonctions de gestion financière dans les ministères et les agences. »

« Le contrôleur général est responsable de la direction et du leadership pour tout le gouvernement pour la gestion financière et la vérification interne. Le contrôleur général soutien aussi la création de la capacité et le développement professionnel dans les communautés de la gestion financière et de la vérification interne. »



GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #2

Éviter le coût d'une comptabilité peu fiable

Actuellement, il est très difficile pour le public de mesurer, du moins avec certitude, à quel point le rapport financier des ministères fédéraux canadiens ont été fiables ou non.

Avec le temps, il y aura une visibilité accrue de cette dimension avec la mise en œuvre des rapports financiers vérifiés au niveau des ministères, la création de postes de sous-ministres, la création de comités de vérification indépendants, l'attribution de responsabilités claires aux sous-ministres pour les rapports financiers, la nouvelle possibilité de reformulations comptables au niveau ministériel et généralement une gouvernance de gestion financière plus structurée et formelle.

GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #3

Réduction des coûts d'immobilisation

Bien que le Canada ait actuellement un taux de crédit élevé, les agences d'évaluation sont de plus en plus intéressées à la fiabilité de l'information financière sur laquelle elles basent leurs décisions et à la qualité des processus de gestion du risque et du contrôle sous-jacent.

Cameroun (République du) B/Stable/B B/Stable/B BBB/--/--

Canada AAA/Stable/A-1+ AAA/Stable/A-1+ AAA/--/--

Cap Vert (République du) B+/Stable/B B+/Stable/B BB/--/--

Chili (République du) AA/Stable/A-1+ A+/Stable/A-1 AA/--/--

Chine (République populaire de) A+/Stable/A-1+ A+/Stable/A-1+ A+/--/--

(Source: www.Standardandpoors.com Sovereigns Credit Ratings List)

GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #4

Éviter les enquêtes massivement coûteuses

Democracy Watch's News Releases, Articles and Interviews on the
Gomery Commission-Adscam Inquiry and
Reforms Needed to Clean-up the Federal Government

[The System is the Scandal - Read How You Can Help Clean It Up!](#)

[Gomery Commission's Second Report Contains Six Recommendations that the Conservatives Should Add to Their Planned "Federal Accountability Act"](#) (Democracy Watch news release, February 1, 2006) -- To see also the column in the *Calgary Sun* (February 2, 2006) which quotes Democracy Watch Coordinator Duff Conacher, [click here](#)

[Overview of Gomery Commission's 2nd Report](#) (by staff of the Library of Parliament)

[Conservatives' pledge to close most loopholes in federal government's accountability system -- but leave some key loopholes](#) (Democracy Watch op-ed published in the *Winnipeg Free Press*, January 28, 2006) -- To see also the article in the *Hill Times* (January 30, 2006), which quotes part of the opinion piece, [click here](#)



GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #5

Risque réduit à la réputation personnelle et aux dommages à la carrière

Le scandale EHealth est un gaspillage de 1B \$: le vérificateur



« Quand vous avez un manque de surveillance, c'est un manque de gestion appropriée, » a-t-il déclaré lors de la conférence de presse de mercredi matin.

« Quand vous avez un manque de surveillance, vous avez des règles violées. Les deux vont ensemble comme le cheval et la voiture. »

GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #6

Probabilité accrue de toucher la cible et d'éviter des activités négatives majeures



The
ChronicleHerald.ca
CANADA

News | Opinions | Business | Sports | Arts & Life | Community

Print | E-Mail | Digg this | Share on Facebook | Report a Problem | Text +-

Tory MP says she's close to having support to kill gun registry

By BRUCE CHEADLE The Canadian Press
Tue, Nov 3 - 6:59 PM

OTTAWA — A Conservative MP says she's close to having enough opposition support to kill the long-gun registry in a vote on her private member's bill Wednesday.

Candice Hoepfner says she has commitments from eight Liberal and NDP MPs to vote in favour of legislation that would end the decade-old registry and destroy existing data in the system on about seven million shotguns and rifles.

"I probably have eight (opposition) members who have indicated they'd support the bill," the Manitoba MP said Tuesday. "I would like to have 12 to really make sure it passes."

GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #7

Le coût d'assurance de silo

Le coût des rapports de vérification interne, selon les frais maximum, dépassent souvent 50K \$

Le coût des unités « d'évaluation » séparées est élevé.

Le coût des vérifications du VG, selon les frais maximum, dépassent souvent 100K \$

Le coût des consultants externes sur le travail lié à l'assurance est très élevé.

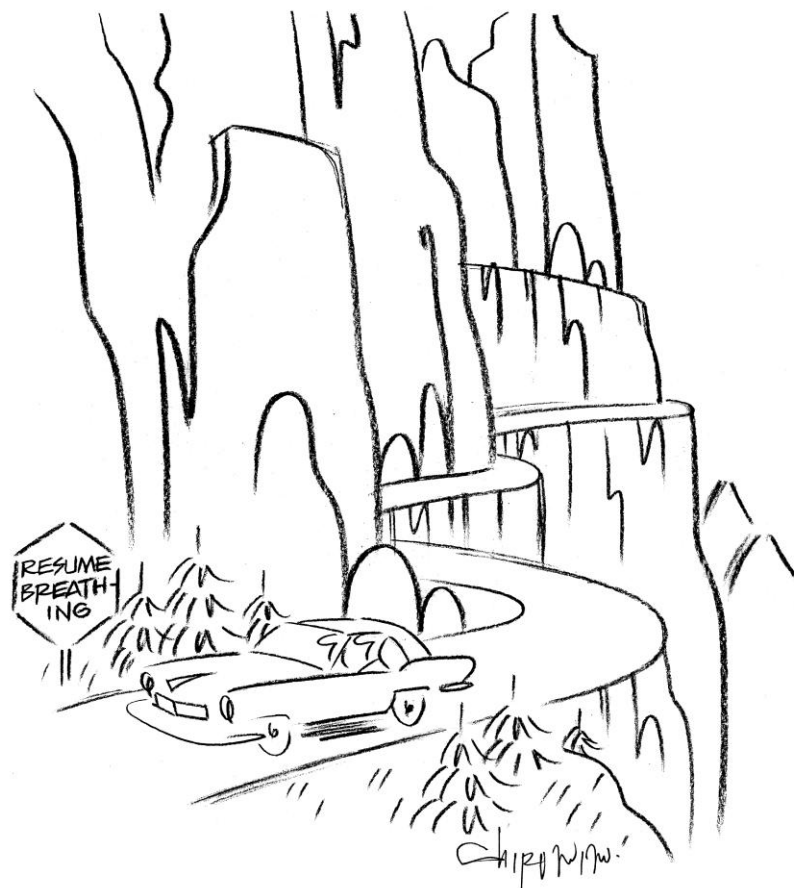
Le coût des enquêtes/commissions spéciales dépasse souvent 10M \$

DE MEILLEURS RÉSULTATS À COÛTS RÉDUITS SONT POSSIBLES!!

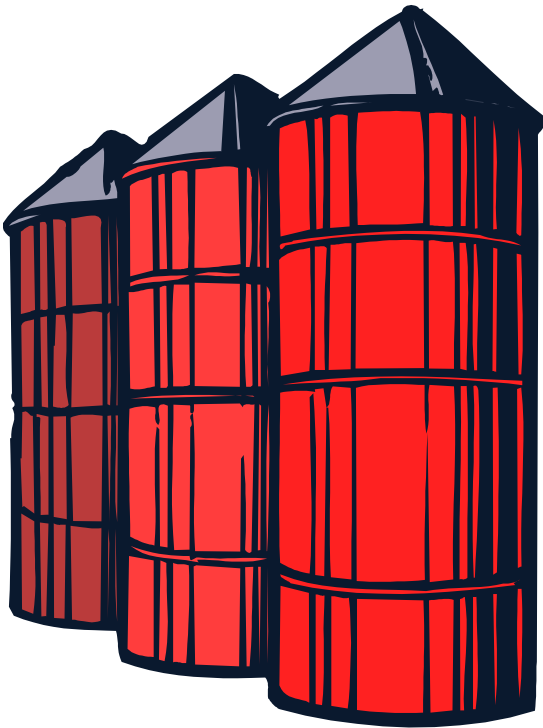
GRCI : L'analyse de rentabilité simplifiée

Bénéfice #8

Capacité à demeurer
à l'intérieur d'une
tolérance de risque
acceptable



GRCI : Obstacles à l'acceptation



Obstacle #1

Silos de spécialistes
d'assurance chèrement
défendu attachés
émotionnellement au
paradigme de vérification de
« rapport direct ».

GRCI : Obstacles à l'acceptation

Obstacle #2



Attachement émotionnel à des outils non éprouvés possédant un taux d'échec élevé (p. ex., le cadre de contrôle intégré du COSO de 1992 et l'évaluation subjective de risque de vérification et les méthodologies de planification).

GRCI : Obstacles à l'acceptation

Obstacle #3

De nouvelles compétences et de nouveaux outils sont nécessaires. (Les outils doivent être « centrés sur le risque » et non « centrés sur le contrôle. »)



GRCI : Obstacles à l'acceptation

Obstacle #4



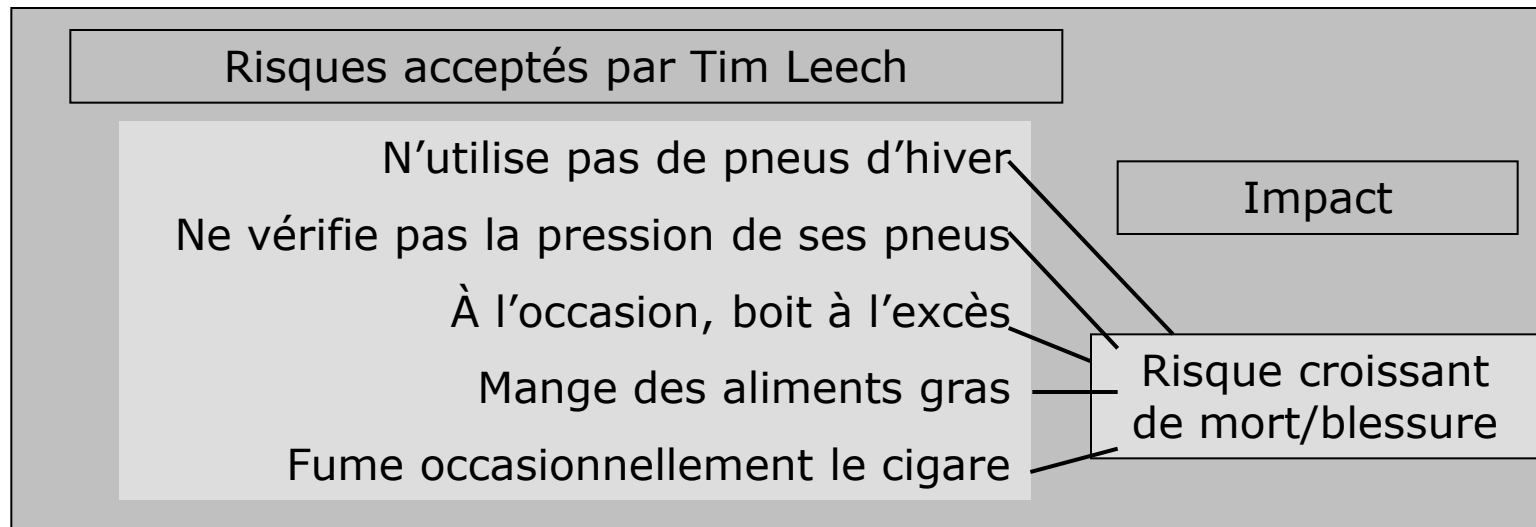
Aucune preuve « solide », c'est mieux.

Aucune politique du CT encore pour la mandater.

GRCI : Obstacles à l'acceptation

Obstacle #5

Une aversion à documenter et divulguer l'information d'acceptation de risque – risques politiques et de litige!



GRCI : Obstacles à l'acceptation

Obstacle #6

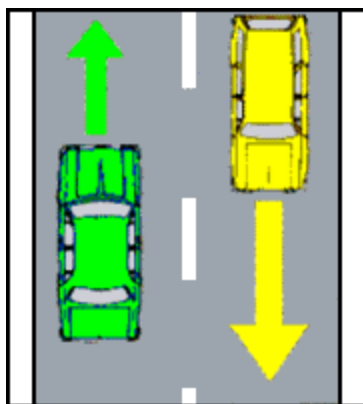
Les clients des services d'assurance ne connaissent souvent pas comment la qualité des services et de l'information fournie et, malheureusement parfois s'en fichent.



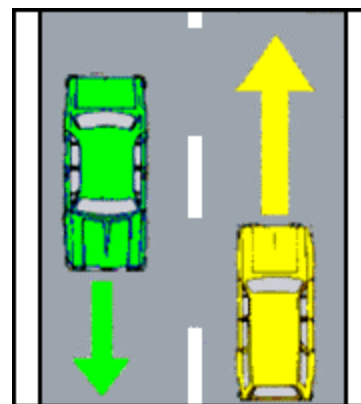
GRCI : Obstacles à l'acceptation

Obstacle #7

Une absence d'une raison tangible et urgente de changer.



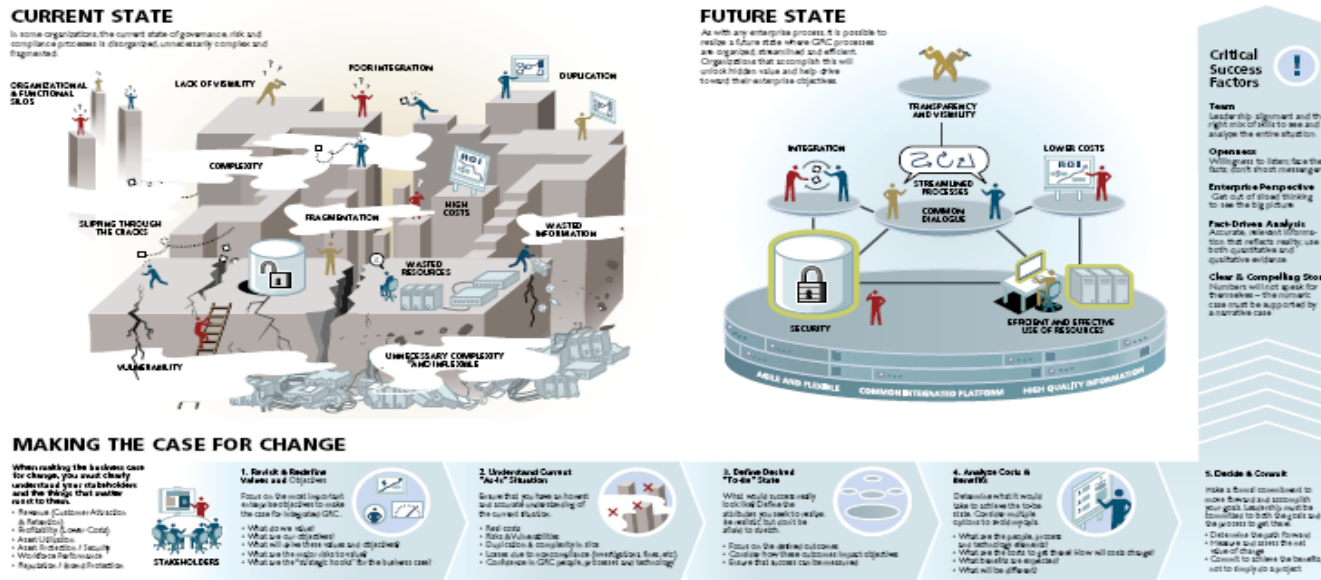
versus



GRCI : Obstacles à l'acceptation

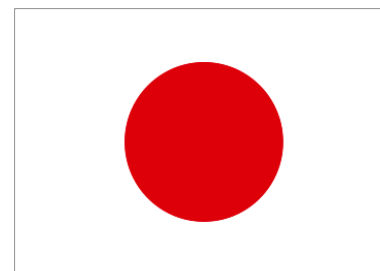
Obstacle #8

Compétence et créativité des vendeurs de TI, OCEG et vérification interne à communiquer la proposition de valeur de GRCI



GRCI : Facteurs & outils

Facteur et outil #1 – Les organismes de réglementation dans le monde demandent certains éléments de GRCI



GRCI : Facteurs & outils

Facteur et outil #2 –

Les agences de cote de crédit commencent à demander des preuves d'ERM/GRC

Situation

S&P's implementation of ERM analysis will follow a phased approach with formal ratings to be published in Q2 2009.

Implementation Step	Timeline						
	Q3 2008	Q4 2008	Q1 2009	Q2 2009	Q3 2009	Q4 2009	
S&P conducts ERM evaluations	[Bar spanning Q3 2008 to Q3 2009]						
S&P accumulates ERM evaluation benchmarking by sector and region		[Bar spanning Q4 2008 to Q1 2009]					
ERM commentary incorporated in outlook analysis		[Bar spanning Q4 2008 to Q4 2009]					
ERM scorings introduced in credit rating analysis reports				[Bar spanning Q2 2009 to Q4 2009]			
All companies to complete initial ERM review					[Bar spanning Q3 2009 to Q4 2009]		
Evolution of evaluation criteria						[Bar in Q4 2009]	

Per S&P, "Standard & Poor's to Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings, May 7, 2008

© 2008 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved

June 2008

GRCI : Facteurs & outils

Facteur et outil #3 – La lame de fond des vendeurs de TI
« en parle »

The Oracle logo, featuring the word "ORACLE" in a bold, red, sans-serif font.The SAP logo, consisting of the letters "SAP" in white on a blue, trapezoidal background.The IBM logo, featuring the letters "IBM" in a blue, striped, sans-serif font.The OpenPages logo, featuring a grid icon to the left of the word "OPENPAGES" in a serif font.The Paaisley logo, featuring a circular icon with red, yellow, and blue segments to the left of the word "PAISLEY" in a serif font.The SAS logo, featuring a blue circular icon with a white "S" to the left of the word "sas" in a bold, lowercase sans-serif font.

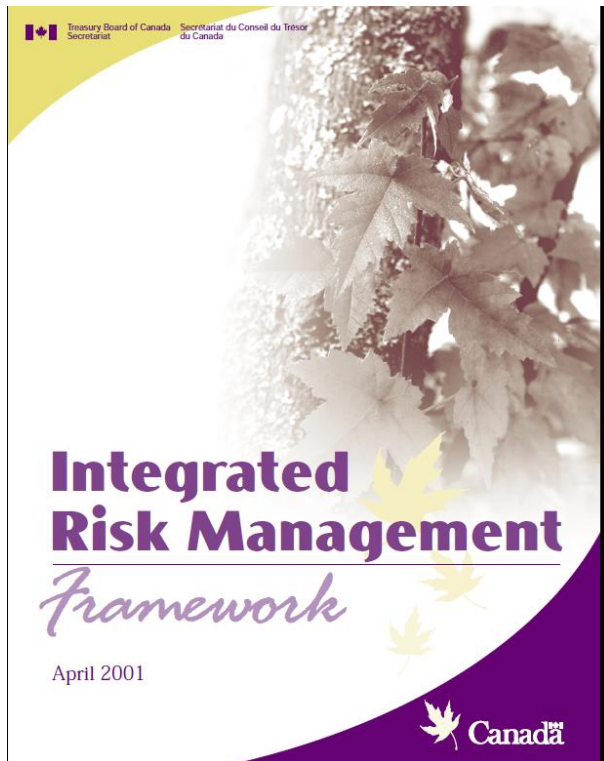
GRCI : Facteurs & outils

Facteur et outil #4 – Les associations sans but lucratif, les analystes et les consultants en technologie « en parlent »



GRCI : Facteurs & outils

Facteur et outil #5 – Le CT demande des éléments de GRCI



Government of Canada / Gouvernement du Canada

Canada

Treasury Board of Canada Secretariat
www.tbs-sct.gc.ca

Français Home Contact Us Help Search canada.gc.ca

Home > Treasury Board Policy Suite

Treasury Board Policy Suite

- Previous A to Z List
- About the TB Policy Suite
- Policy instruments:**
- A to Z List
- Framework List
- Policy List
- Standard List
- Directive List
- Search
- Latest Changes
- Archived List
- Rescinded List
- Approved

Policy on Financial Management Governance

Tools & Resources ▾

1. Effective date

1.1 This policy takes effect on April 1, 2009.

1.2 The *Policy on Financial Management Governance* supersedes both the *Policy on Responsibilities and Organization for Comptrollership*, dated February 22, 1996, and the guidance on *Financial Management Accountability in Departments and Agencies*; updated March 8, 1991.

1.3 Any references to Senior Financial Officer are considered to be replaced with Chief Financial Officer (CFO).

2. Application

2.1 This policy applies to all departments and organizations defined as departments within the meaning of section 2 of the *Financial Administration Act* (FAA). Throughout this policy, the terms "government-wide" and "across government" refer to these organizations.

Question de sondage #2

Le plus grand obstacle à la mise en œuvre de la GRCI dans notre ministère est :

- a) Le manque de volonté de la part des divers silos, incluant la vérification interne, à s'entendre sur une terminologie/méthodologie commune pour produire des rapports consolidés sur le statut de risque résiduel.
- b) Le manque d'intérêt de la part de la gestion supérieure et du Conseil du Trésor envers les nouvelles approches de gouvernance de risque et de contrôle.
- c) Le changement culturel requis, en particulier, la responsabilité de travail accrue pour évaluer et faire rapport sur le statut de risque résiduel, est trop importante pour qu'on s'en occupe maintenant.
- d) C'est nouveau et nous n'adoptons pas de nouvelles méthodes dans notre ministère avant qu'il soit évident que la plupart des autres ministères l'auront/ont mis en œuvre et/ou nous y sommes forcés par la loi.
- e) Elle n'a aucune validité et c'est uniquement une autre truc de consultant/pour faire de l'argent rapidement. Vous ne voyez pas les consultants la mettre eux-mêmes en œuvre?

GRCI : L'avenir

Au gouvernement fédéral canadien, l'adoption de la GRCI sera fortement influencée par :

- 1. Le soutien du Conseil du Trésor pour la GRCI;**
- 2. Des considérations politiques;**
- 3. La capacité des ministères et agences à gérer le changement;**
- 4. L'acceptation de la GRCI par le secteur privé;**
- 5. L'engagement des agences de cote de crédit à lier la GRCI aux cotes de crédit.**

Les approches d'évaluation d'ICFR démodées exigées par les règlements de SOX aux É.-U. qui ont été adoptées, du moins en partie, par d'autres, incluant les organismes de réglementation canadiens et le Conseil du Trésor, continuent de nuire au progrès de la mise en œuvre de la GRCI.

GRCI : L'avenir

De plusieurs façons, ce sera aux gens comme vous, des gens prêts à prendre le temps d'apprendre et de considérer les bénéfices de la GRCI, qui déterminera l'avenir de la GRCI.

Les vérificateurs internes peuvent agir, en employant une analogie maritime, comme ancres ou comme voiles sur la route vers une GRC plus efficace et intégrée.

Le personnel de contrôle peut aussi soutenir ou nuire à l'adoption de la GRCI.

Les ministres, sous-ministres, comités de vérification et/ou le CT devraient demander des rapports consolidés sur les risques résiduels principaux dans tous les ministères et agences fédérales.

GRCI : Assurance de réingénierie pour de meilleurs résultats

Thank you
Merci

Questions?

