



BÂTIR UN CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT



Sécurité publique Canada

**Vérification de la planification, de la surveillance
et des prévisions financières**

Février 2012

Table des matières

| | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.0 | Résumé | 3 |
| 2.0 | Contexte | 8 |
| 2.1 | Objectif de la vérification | 9 |
| 2.2 | Critères de la vérification et portée | 9 |
| 2.3 | Approche | 10 |
| 2.4 | Constatations, recommandations et réponse de la direction..... | 10 |
| | Annexe A – Critères de vérification..... | 21 |
| | Annexe B – Politiques, lois et règlements applicables à la planification, aux prévisions et à la surveillance financières | 22 |
| | Annexe C – Activités de vérification | 23 |

Remerciements

L'équipe de vérification tient à remercier les personnes qui ont participé au projet et, plus particulièrement, les employés qui ont présenté leurs points de vue et leurs commentaires dans le cadre de la présente vérification.

1.0 Résumé

1.1 Contexte

Le 10 juin 2010, le sous-ministre a approuvé la vérification de la planification, de la surveillance et des prévisions financières dans le cadre du Plan de vérification interne fondé sur le risque pour la période allant de 2010-2011 à 2012-2013.

La planification, la surveillance et les prévisions financières sont des activités essentielles qui permettent de prendre des décisions éclairées en temps opportun en matière de gestion et d'utiliser les fonds et les ressources de manière efficace. Ces activités sont régies par des politiques et des lois (voir l'annexe B). Des attentes sont également énoncées dans les critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) établi par le Bureau du contrôleur général (BCG), plus particulièrement :

- Les activités, échéanciers et ressources nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs sont intégrés au budget.
- Un processus officiel est en place pour remettre en question les hypothèses et les affectations de ressources connexes dans le budget.
- Un budget est établi en temps opportun, et il renferme suffisamment de détails.
- Les prévisions font l'objet d'un suivi périodique.

Sécurité publique Canada (SP) avait des dépenses prévues de 571,6 M\$ pour l'exercice 2010-2011. Les dépenses de fonctionnement représentaient environ 26 % de ces dépenses. Les autres dépenses étaient majoritairement liées aux programmes de subventions et de contributions. SP compte environ 1 071 équivalents temps plein (ETP).

Rôles et responsabilités

Conformément au Cadre des politiques de gestion financière et à la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du Conseil du trésor (CT), le Dirigeant principal des finances (DPF) agit à titre de cadre supérieur responsable au Ministère de tous les aspects de la gestion financière, du financement de programmes, de l'établissement de rapports financiers et de la divulgation de données financières, et il donne des conseils stratégiques objectifs clés sur la gestion globale de la culture et du rendement de la gestion financière. Dans ce contexte, le DPF aide l'administrateur général en mettant sur pied et en tenant à jour un système de contrôle interne en matière de gestion financière, y compris des rapports financiers et des comptes ministériels.

En vertu de la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du CT, les cadres supérieurs du Ministère qui relèvent directement du sous-ministre et des membres du Comité de gestion ministériel (CGM), mettent également sur pied et tiennent à jour un système de contrôle interne pour leurs secteurs de responsabilités, tout en se conformant au cadre de contrôle interne du Ministère. Voici leurs responsabilités :

- Exercer leurs pouvoirs et leurs responsabilités ainsi que rendre des comptes en matière de gestion financière, gérer de façon prudente les ressources financières qui leur sont confiées et se conformer aux lois, aux règlements, aux politiques du CT, aux directives et aux normes.
- S'assurer que les pouvoirs délégués, financiers et autres, sont respectés au sein de leur organisation.

- S'assurer que le personnel comprend le cadre de gestion financière du Ministère qui s'applique à eux, exerce ses pouvoirs et ses responsabilités en matière de gestion financière, reçoit une formation adéquate sur les pratiques de gestion financière efficaces et prend des mesures appropriées pour corriger les problèmes de rendement indésirables.
- Demander des conseils et de l'aide auprès du DPF en ce qui a trait à l'élaboration et au maintien de mécanismes efficaces de gestion financière, d'un cadre de gestion du risque et de contrôle sur les programmes et sur l'intégration de données financières et non financières.
- Demander des conseils et de l'aide auprès du DPF pour effectuer les tâches de gestion, de contrôle, de production de rapports financiers et de divulgation.

Les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) doivent veiller au respect des politiques et des lois applicables avant de mettre en application l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ils doivent également veiller à l'intégrité des données financières et faire le suivi des dépenses en regard de leur budget, y compris les crédateurs à la fin de l'exercice, afin d'établir les écarts en temps opportun de manière à ce que la direction puisse prendre des décisions éclairées quant à la réaffectation nécessaire de fonds.

À la lumière d'une discussion tenue avec le directeur de la Division de la planification, de l'analyse et des rapports financiers (DPAFR), celle-ci doit fournir un soutien aux sous-ministres adjoints responsables des programmes et à leurs équipes de gestion dans l'élaboration de mémoires au Cabinet (MC) et de présentations au CT qui ont des incidences directes sur les ressources de SP.

Au cours de la dernière année, il y a eu un grand nombre d'activités imprévues et de nouvelles demandes de rapports, telles que les mesures de limitation des coûts, la Politique sur les paiements de transfert du CT, le Plan d'action pour la réduction du déficit, les états financiers prospectifs, les rapports financiers trimestriels et l'attestation des contrôles internes exercés sur les rapports financiers. Ces activités ont eu des répercussions sur la capacité de l'organisation à centrer ses efforts sur l'élaboration du cadre financier requis.

1.2 Quelle est son importance?

Durant le cycle de planification de la vérification et la conduite de l'exercice sur le profil du risque ministériel 2011-2012, le Ministère a cerné le risque que « le processus actuel d'affectation ou de réaffectation des ressources financières pourrait empêcher le Ministère d'utiliser efficacement ces ressources pour réaliser son mandat principal ainsi que répondre aux risques qui surviennent. » De plus, étant donné que SP a des crédits périmés depuis quelques années et que le Ministère continuera à faire face à des contraintes financières importantes, il est essentiel d'assurer l'efficacité et l'efficience des processus de planification, de surveillance et de prévisions financières.

1.3 Objectif et portée de la vérification

La vérification avait pour objectif de fournir l'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de la gestion qui régit la planification, la surveillance et les prévisions financières est conçu de façon adéquate et fonctionne de manière efficace. Elle fournit également l'assurance que ces activités sont conformes aux lois et aux politiques internes et externes applicables.

Les critères de vérification permettent d'établir les attentes envers cette vérification et d'élaborer un cadre pour les procédés de vérification précis (voir l'annexe A pour consulter les critères applicables). Les critères de vérification sont fondés sur le modèle des critères de contrôle de

l'Institut canadien des comptables agréés, les critères de vérification du CRG et les politiques, les lois et les règlements applicables (voir l'annexe B).

1.4 Opinion de vérification

Le cadre de contrôle de la gestion financière actuellement en place permet de s'assurer que les activités de planification, de surveillance et de prévisions financières sont conçues de façon appropriée et qu'elles fonctionnent de manière efficace aux premières étapes de l'élaboration. Au fur et à mesure que ce cadre sera mis en œuvre, l'élaboration plus poussée des activités de surveillance financière axée sur les risques, des directives et des outils normalisés réduira le risque de péremption, de dépenses excédentaires ou de manquement aux objectifs.

1.5 Énoncé d'assurance

Selon le jugement professionnel de la Dirigeante principale de la vérification (DPV), des procédures de vérification suffisantes et adaptées ont été appliquées et des éléments probants ont été recueillis, lesquels appuient l'opinion énoncée dans le présent rapport, pour fournir une assurance raisonnable aux cadres supérieurs. Cette opinion est fondée sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de la vérification et des critères de vérification préétablis. L'opinion s'applique uniquement à l'entité vérifiée.

1.6 Sommaire des conclusions de la vérification

Les GCR, qui comprennent leurs responsabilités financières en matière de planification, de surveillance et de prévisions financières, ont élaboré leurs propres modèles financiers permettant d'analyser leurs activités et d'en établir les coûts. Les directions générales et les secteurs renforcent les activités de planification financière en tenant régulièrement des réunions visant à discuter des budgets, des prévisions et des écarts budgétaires. La surveillance financière est renforcée par le Comité de gestion ministériel (CGM), qui reçoit chaque mois les rapports sur la situation financière, les renseignements financiers ponctuels ainsi que les mises à jour financières de mi-exercice et de fin d'exercice.

En dépit de ces activités financières, il y a peu de rapports et de discussion collective sur des données financières importantes au sein du CGM, qui peut avoir une incidence sur sa capacité à effectuer une surveillance efficace. Les stratégies importantes de gestion des risques financiers, les virements budgétaires au sein des secteurs et entre eux ou les différentes répercussions budgétaires ne sont pas examinés de façon régulière et approfondie par le CGM. Par conséquent, rien n'indique que le CGM a une vision globale des hypothèses financières clés qui pourraient comporter d'importants risques inhérents. Bien que les GCR soient responsables de leurs budgets respectifs, la surveillance régulière du CGM permettra de s'assurer que les stratégies de gestion des risques au niveau opérationnel et de l'entité demeurent globalement efficaces.

Les données financières sont foncièrement complexes et difficiles à comprendre. Les participants aux entrevues ont mentionné qu'il serait utile de clarifier davantage les processus financiers et l'appui disponible. L'uniformisation et le renforcement des outils contribueront à améliorer l'efficacité et l'efficience de la planification, de la surveillance et des prévisions financières. Par exemple, grâce à une analyse plus rigoureuse et une harmonisation plus claire des budgets sur les priorités, tous prendront des décisions en se fondant sur la même source d'information.

La vérification a permis de constater que SP a mis en œuvre un « modèle » de soutien pour la planification, la surveillance et les prévisions financières dans l'ensemble du Ministère, des secteurs et des directions générales. Bien que ce « modèle » représente un contrôle valide, les vérificateurs ont constaté que les activités entreprises comportaient des incohérences, un chevauchement possible des efforts et des problèmes liés à la capacité, ce qui peut réduire l'efficacité des mesures de contrôle. Ils ont également observé qu'un vaste ensemble de postes assumait les responsabilités relatives à la planification, à la surveillance et aux prévisions financières, et ont constaté que l'absence de descriptions définies ou normalisées des rôles et des responsabilités liés à ces postes dans le « modèle ».

1.7 Sommaire des recommandations de la vérification

1. Le dirigeant principal des finances devrait évaluer les besoins du CGM en matière de renseignements financiers et assurer une gouvernance et une surveillance adéquates relativement à la planification, aux prévisions et à la surveillance financières. Les décisions prises à cet égard devraient constituer un point permanent à l'ordre du jour du CGM.
2. Le dirigeant principal des finances devrait veiller à ce que les sous-ministres adjoints de chacun des secteurs aient l'occasion de discuter avec les membres du CGM au sujet des principales décisions relatives au budget aux fins d'approbation (tel que précisé lors de l'établissement des directives). Cette évaluation devrait inclure la détermination des stratégies financières liées à l'information sur le risque.
3. Le dirigeant principal des finances devrait évaluer et élaborer un cadre de planification, de prévisions et de surveillance financières pertinent et axé sur les risques.
4. Le dirigeant principal des finances devrait, en collaboration avec les secteurs, évaluer les besoins et élaborer des outils, des gabarits et des lignes directrices pertinents pour faciliter la planification, les prévisions et la surveillance financières.
5. Le dirigeant principal des finances devrait, en collaboration avec les secteurs, évaluer les besoins et créer un programme de formation pour appuyer les activités de planification, de prévisions et de surveillance financières.
6. L'agent principal de gestion des risques devrait s'assurer que les risques cernés dans le Profil de risque ministériel sont intégrés adéquatement aux Plans d'activités des secteurs et qu'ils sont accompagnés d'un plan d'atténuation.
7. L'agent principal de gestion des risques devrait s'assurer que le CGM surveille régulièrement (au moins deux fois par année) les risques importants et l'état des plans d'action connexes.
8. Le dirigeant principal des finances devrait :
 - a) Exiger que chaque Sous-ministre adjoint (SMA) l'informe de ses risques financiers et de leurs stratégies d'atténuation connexes, puisqu'ils en ont la responsabilité;
 - b) surveiller ces risques financiers et les stratégies d'atténuation connexes, en collaboration avec l'agent principal de gestion des risques;
 - c) rendre compte au CGM, au besoin, concernant l'état de ces risques financiers et des stratégies d'atténuation connexes.

9. Le dirigeant principal des finances devrait, en collaboration avec les SMA Dirigeants de secteurs, évaluer les besoins et élaborer un modèle financier uniforme qui crée un équilibre entre les exigences en matière de gérance, de responsabilisation, de capacité et d'établissement de rapports.
 - Conformément aux priorités du Ministère de créer des descriptions de travail génériques, cette évaluation devrait comprendre un examen des rôles et des responsabilités des personnes chargées de fournir des conseils et un soutien financiers afin d'en assurer la cohérence et la pertinence.

1.8 Réponse de la direction

Le dirigeant principal des finances et le contrôleur acceptent les recommandations comme elles sont présentées. Toutefois, veuillez prendre note que des améliorations importantes ont été apportées au cours des deux dernières années. On a entre autres effectué un exercice de réaffectation de fonds pour mieux harmoniser les priorités du Ministère et les coûts internes ainsi que pour améliorer la reddition de compte (p. ex. rapports financiers mensuels, examen de la P6 et de la P9, examen de fin d'exercice) afin de planifier, de prévoir et de surveiller la situation financière, et des présentations régulières au CGM pour discuter des risques et de la situation financière.

Le plan d'action et les produits livrables connexes présentés sont harmonisés avec le plan d'action visant à renforcer les contrôles internes, conformément au mandat confié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Toutefois, à l'heure actuelle, le CGM n'a pas encore obtenu le financement pour mettre en œuvre ce plan d'action.

Approuvé par : Rosemary Stephenson
Dirigeante principale de la vérification

2.0 Contexte

Le 10 juin 2010, le sous-ministre a approuvé la vérification de la planification, de la surveillance et des prévisions financières dans le cadre du Plan de vérification interne fondé sur le risque pour la période allant de 2010-2011 à 2012-2013.

La planification, la surveillance et les prévisions financières sont des activités essentielles qui permettent de prendre des décisions éclairées en temps opportun en matière de gestion et d'utiliser les fonds et les ressources de manière efficace. Ces activités sont régies par des politiques et des lois (voir l'annexe B). Des attentes sont également énoncées dans les critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) établi par le Bureau du contrôleur général (BCG), plus particulièrement :

- Les activités, échéanciers et ressources nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs sont intégrés au budget.
- Un processus officiel est en place pour remettre en question les hypothèses et les affectations de ressources connexes dans le budget.
- Un budget est établi en temps opportun, et il renferme suffisamment de détails.
- Les prévisions font l'objet d'un suivi périodique.

Sécurité publique Canada (SP) avait des dépenses prévues de 571,6 M\$ pour l'exercice 2010-2011. Les dépenses de fonctionnement représentaient environ 26 % de ces dépenses. Les autres dépenses étaient majoritairement liées aux programmes de subventions et de contributions. SP compte environ 1 071 équivalents temps plein (ETP).

Rôles et responsabilités

Conformément au Cadre des politiques de gestion financière et à la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du Conseil du trésor (CT), le dirigeant principal des finances (DPF) agit à titre de cadre supérieur responsable au Ministère de tous les aspects de la gestion financière, du financement de programmes, de l'établissement de rapports financiers et de la divulgation de données financières, et il donne des conseils stratégiques objectifs clés sur la gestion globale de la culture et du rendement de la gestion financière. Dans ce contexte, le DPF aide l'administrateur général en mettant sur pied et en tenant à jour un système de contrôle interne en matière de gestion financière, y compris des rapports financiers et des comptes ministériels.

En vertu de la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du CT, les cadres supérieurs du Ministère qui relèvent directement du sous-ministre et des membres du Comité de gestion ministériel (CGM), mettent également sur pied et tiennent à jour un système de contrôle interne pour leurs secteurs de responsabilités, tout en se conformant au cadre de contrôle interne du Ministère. Voici leurs responsabilités :

- Exercer leurs pouvoirs et leurs responsabilités ainsi que rendre des comptes en matière de gestion financière, gérer de façon prudente les ressources financières qui leur sont confiées et se conformer aux lois, aux règlements, aux politiques du CT, aux directives et aux normes.
- S'assurer que les pouvoirs délégués, financiers et autres, sont respectés au sein de leur organisation.
- S'assurer que le personnel comprend le cadre de gestion financière du Ministère qui s'applique à eux, exerce ses pouvoirs et ses responsabilités en matière de gestion financière, reçoit une formation adéquate sur les pratiques de gestion financière efficaces et prend des mesures appropriées pour corriger les problèmes de rendement indésirables.

Vérification de la planification, de la surveillance et des prévisions financières

- Demander des conseils et de l'aide auprès du DPF en ce qui a trait à l'élaboration et au maintien de mécanismes efficaces de gestion financière, d'un cadre de gestion du risque et de contrôle sur les programmes et sur l'intégration de données financières et non financières.
- Demander des conseils et de l'aide auprès du DPF pour effectuer les tâches de gestion, de contrôle, de production de rapports financiers et de divulgation.

Les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) doivent veiller au respect des politiques et des lois applicables avant de mettre en application l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ils doivent également veiller à l'intégrité des données financières et faire le suivi des dépenses en regard de leur budget, y compris les créiteurs à la fin de l'exercice, afin d'établir les écarts en temps opportun de manière à ce que la direction puisse prendre des décisions éclairées quant à la réaffectation nécessaire de fonds.

À la lumière d'une discussion tenue avec le directeur de la Division de la planification, de l'analyse et des rapports financiers (DPAF), celle-ci doit fournir un soutien aux sous-ministres adjoints responsables des programmes et à leurs équipes de gestion dans l'élaboration de mémoires au Cabinet (MC) et de présentations au CT qui ont des incidences directes sur les ressources de SP. Les membres de la Division doivent également fournir des services consultatifs d'experts en matière de finances dans les domaines suivants :

- planification budgétaire;
- planification des activités et des investissements;
- prévisions;
- stratégies fondées sur le risque;
- planification à long terme;
- coûts associés à des projets;
- surveillance financière et établissement de rapports financiers;
- production de rapports à l'intention des organismes centraux.

Au cours de la dernière année, il y a eu un grand nombre d'activités imprévues et de nouvelles demandes de rapports, telles que les mesures de limitation des coûts, la Politique sur les paiements de transfert du CT, le Plan d'action pour la réduction du déficit, les états financiers prospectifs, les rapports financiers trimestriels et l'attestation des contrôles internes exercés sur les rapports financiers. Ces activités ont eu des répercussions sur la capacité de l'organisation à centrer ses efforts sur l'élaboration du cadre financier requis.

2.1 Objectif de la vérification

La vérification avait pour objectif de fournir l'assurance raisonnable que le cadre de contrôle de la gestion qui régit la planification, la surveillance et les prévisions financières est conçu de façon adéquate et fonctionne de manière efficace. Elle fournit également l'assurance que ces activités sont conformes aux lois et aux politiques internes et externes applicables.

2.2 Critères de vérification et portée

Les critères de vérification permettent d'établir les attentes envers cette vérification et d'élaborer un cadre pour les procédés de vérification précis (voir l'annexe A pour consulter les critères applicables). Les critères de vérification sont fondés sur le modèle des critères de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés, les critères de vérification du CRG et les politiques, les lois et les règlements applicables (voir l'annexe B).

La vérification porte sur toutes les activités relatives à la planification, aux prévisions et à la surveillance financière qui ont trait au crédit 1 (dépenses de fonctionnement) pour la période du 1^{er} avril 2010 au 31 mai 2011. Le financement au moyen de subventions et de contributions est exclu des activités relatives à la planification, aux prévisions et à la surveillance financières, puisqu'il a fait partie d'une vérification récente des dépenses en matière de subventions et de contributions.

2.3 Approche

On a planifié et exécuté la vérification de manière à obtenir l'assurance raisonnable que ses objectifs ont été atteints (voir l'annexe C pour obtenir la liste détaillée des activités de vérification).

2.4 Constatations, recommandations et réponse de la direction

Les constatations suivantes sont de nature horizontale, et la responsabilité et l'obligation de rendre compte relativement aux mécanismes de contrôle de la gestion financière reviennent aux cadres supérieurs. Bien que les recommandations s'adressent principalement au dirigeant principal des finances et au sous-ministre adjoint des Politiques stratégiques (agent principal de gestion des risques), étant donné leurs rôles de leadership respectifs en matière de finances et dans le processus de gestion des risques, on s'attend à ce que tous les gestionnaires principaux jouent un rôle fondamental dans l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance des mesures ciblées en vue de donner suite aux recommandations.

2.4.1 La gouvernance à l'égard des rapports financiers doit être renforcée

Dans le cadre de la vérification, on s'attendait à ce qu'il y ait une structure de gouvernance convenable permettant de veiller à ce que les personnes responsables reçoivent des renseignements exacts en temps opportun pour remplir leur fonction de surveillance et prendre des décisions éclairées concernant la planification, les prévisions et la surveillance financières, et à ce que des discussions régulières et approfondies soient tenues au sujet des allocations budgétaires, des priorités et des répercussions sur celles-ci.

Conformément à la structure de gouvernance du Ministère, il existe deux comités qui abordent la question des finances :

- Le Comité de gestion ministériel (CGM) est un comité de la haute direction qui « se réunit une fois par mois pour discuter de questions liées aux programmes et aux activités, des dépenses et des budgets en cours d'exercice, ainsi que du rendement des programmes et des activités et du rendement ministériel¹. » À la suite de la vérification, le CGM a modifié son calendrier des réunions et se réunit désormais deux fois par semaine.
- Les membres du Comité de planification et d'établissement de rapports des cadres de divers niveaux « se réunissent de façon ponctuelle pour appuyer le respect des exigences

¹ Site intranet de SP

d'établissement de rapports et de planification législative du Ministère; pour faire avancer et communiquer l'information relative à la planification et à l'établissement de rapports; et pour mettre au point une méthode de gestion intégrée, axée sur les résultats. Le Comité facilite la planification, la surveillance, l'établissement de rapports et les communications efficaces au sein du ministère et du portefeuille de Sécurité publique, contribuant ainsi à améliorer les prises de décisions². » La mise à jour sur le budget est un point permanent à l'ordre du jour présenté par le dirigeant principal des finances du Ministère.

Il y a aussi le Comité de direction (EXCOM), dont le mandat n'est pas expressément lié à la surveillance financière, mais qui peut se pencher sur des enjeux nécessitant une attention particulière, au besoin. Le Comité de direction « se réunit deux fois par semaine et permet au sous-ministre et au sous-ministre délégué de fournir une orientation stratégique, de présenter des bilans de réunions, de recevoir des mises à jour, de réviser le programme du Ministère et de discuter des questions stratégiques essentielles³. »

Les rapports sur la situation financière sont fournis mensuellement aux membres du CGM, mais ils ne constituent pas un point permanent à l'ordre du jour. D'autres mises à jour clés, tel que l'examen de mi-exercice, sont fournies aux membres du CGM aux fins de discussion. La vérification a toutefois révélé que d'autres renseignements clés ne sont pas communiqués à la haute direction ou ne font pas l'objet de discussions parmi les membres, notamment :

- Les répercussions des décisions relatives aux allocations budgétaires et des transferts budgétaires sur les priorités et les risques.
- L'état de la mise en œuvre de diverses mesures de réduction des dépenses, par exemple les décisions découlant de l'examen stratégique.
- Les répercussions et l'état de la mise en œuvre d'autres décisions relatives au budget, comme les décisions prises lors des séances d'affectation de fonds pour absorber les coûts des nouvelles activités.
- Le « comment » et le « pourquoi » des écarts, les plans d'action applicables et les répercussions sur la prestation des services.

Ce manque de reddition de compte et de discussion sur des renseignements clés peut avoir une incidence sur l'efficacité de la surveillance effectuée par le CGM.

En outre, dans le cadre d'un examen des ordres du jour et des comptes rendus de décisions du CGM, on a constaté que les finances ne constituaient pas un point permanent. Une discussion du CGM sur ces activités permettrait d'établir un processus décisionnel collectif et transparent et aiderait la haute direction à obtenir un point de vue horizontal des enjeux intersectoriels possibles afin de comprendre les répercussions sur leur secteur de responsabilités et de tirer profit de leur expertise dans le cadre de ce processus. Le CGM obtiendrait ainsi une vue d'ensemble complète sur laquelle fonder la prise de décisions éclairées. Au cours de l'exercice 2011-2012, la production limitée de rapports et la prise de décisions isolées ont empêché la haute direction de détecter rapidement les problèmes en matière de concordance budgétaire. Le renforcement des mécanismes de surveillance permettrait au CGM de s'assurer que les objectifs budgétaires, par exemple l'examen stratégique et les prochaines décisions liées au Plan d'action pour la réduction du déficit (PAR), seront atteints efficacement et que les activités en cours perdureront.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

Les données financières sont fondamentalement complexes et difficiles à comprendre, par exemple les allocations reportées à un exercice ultérieur et le suivi des fonds à échéance. Les participants aux entrevues ont laissé entendre qu'en raison de ces complexités, il serait important de clarifier davantage les processus financiers et l'appui disponible afin qu'ils soient mieux compris. Le Secteur de la gestion ministérielle s'affaire à renforcer ses renseignements financiers mensuels en établissant des indicateurs de suivi financiers et non financiers plus pertinents qui seront présentés au CGM. D'autres indicateurs, comme les tendances d'une année à l'autre et les principaux indicateurs financiers, pourraient renforcer davantage la capacité du CGM à évaluer la viabilité des limites de financement et les risques opérationnels.

L'une des mesures de contrôle clés de toute structure de gouvernance est le « ton de la direction », et la vérification a constaté que le Ministère a démontré un « ton de la direction » positif en ce qui a trait aux discussions ouvertes et à la reddition de compte relativement au budget.

L'une des mesures de contrôle clés permettant de résoudre des problèmes importants est l'établissement d'une voie de communication clairement définie. La vérification a permis de constater qu'il existe plusieurs forums sectoriels pour que les employés puissent discuter des enjeux relatifs au budget. Toutefois, selon la vérification, certaines insuffisances budgétaires ont pu être cernées et communiquées à temps aux divers niveaux de gestion, comme la haute direction, alors que d'autres n'ont pas été transmises assez rapidement pour être résolues avant qu'elles ne deviennent une préoccupation.

Sans l'établissement de rapports exhaustifs et d'une gouvernance solide, il est possible que le CGM ne réussisse pas à obtenir une vue complète des risques importants et des enjeux en matière de planification financière, causant ainsi des péremptions, des excédents de dépenses ou un manquement aux objectifs.

Recommandations

1. Le dirigeant principal des finances devrait évaluer les besoins du CGM en matière de renseignements financiers et assurer une gouvernance et une surveillance adéquates relativement à la planification, aux prévisions et à la surveillance financières. Les décisions prises à cet égard devraient constituer un point permanent à l'ordre du jour du CGM.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Le dirigeant principal des finances examinera les besoins de la haute direction en matière de renseignements financiers et élaborera un mandat pour les réunions du CGM consacrées à la gestion financière (Comité de gestion financière). | 30 juin 2012 |

2. Le dirigeant principal des finances devrait veiller à ce que les sous-ministres adjoints de chacun des secteurs aient l'occasion de discuter avec les membres du CGM au sujet des principales décisions relatives au budget aux fins d'approbation (tel qu'il est énoncé dans les directives). Cette évaluation devrait inclure la détermination des stratégies financières liées à l'information sur le risque.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Le dirigeant principal des finances élaborera un calendrier des événements financiers pour veiller à ce que des ordres du jour des réunions soient produits | Entre le 30 avril 2012 et |

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| pour chacun des comités de gestion financière en vue de favoriser les discussions sur l'affectation et la réaffectation budgétaires ainsi que les enjeux en cours liés à la gestion des risques financiers. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| |
|----------------|
| le 31 mai 2012 |
|----------------|

2.4.2 Les directives, les outils et les systèmes devraient être améliorés et normalisés

Dans le cadre de la vérification, on s'attendait à ce qu'il existe suffisamment de politiques, de directives, d'outils et de systèmes adéquats ayant trait aux principales activités du Ministère en matière de planification, de prévisions et de surveillance financières.

Directives

Il existe très peu de directives sur la planification, les prévisions et la surveillance financières. On pourrait élaborer de nouvelles directives pour appuyer davantage les conseillers en gestion financière (CGF) et les GCR dans le cadre de leurs responsabilités. Parmi les exemples de questions qui gagneraient à être clarifiées ou normalisées davantage figurent :

- Les exigences en matière d'entrée de données pour le tableur budgétaire du groupe de la planification financière et des rapports (PFR).
- Les rôles, les responsabilités et les exigences en matière de reddition de compte.
- La préparation d'une analyse des répercussions et des écarts.
- La préparation d'une analyse des coûts associés aux priorités.

Outils et systèmes

SP utilise le système financier approuvé dans l'ensemble du gouvernement, le Système intégré de gestion financière (SAP). Le SAP contient l'outil de prévisions salariales (OPS), un module intégré qui effectue le suivi de tous les postes actuels et prévus. La Gendarmerie royale du Canada (GRC) exécute le SAP pour SP au titre d'un protocole d'entente. En outre, SP a élaboré d'autres outils autonomes pour appuyer les rôles et les responsabilités particuliers de la Division de la planification, de l'analyse et des rapports financiers (DPARF), par exemple le tableur budgétaire du groupe PFR utilisé pour les affectations liées à la gestion des fonds et au budget. L'ensemble de ces systèmes et outils permet au Ministère de planifier et de gérer les budgets et les ressources.

En règle générale, les participants aux entrevues estimaient que les fonctions du SAP liées à l'établissement de budgets et de rapports sont complexes. De plus, le SAP tel qu'il est configuré au sein de SP ne permet pas de profiter de la gamme complète des composantes liées à l'établissement de budgets et de rapports disponibles dans la version de soutien de la GRC. En ce qui concerne l'utilisation du SAP, les observations suivantes ont été faites :

- Le manque d'uniformité dans l'utilisation des codes du module financier (budget).
- Le manque de compréhension quant à la façon d'utiliser les engagements comme outil budgétaire.
- Les activités redditionnelles sont restreintes, puisqu'elles sont actuellement limitées à l'Architecture d'harmonisation des programmes (AHP) ou à un numéro de commande interne (SAP).
- Les rapports ne sont pas conviviaux.
- Il y a un problème de répartition quant à la saisie des budgets des engagements et des paiements, qui sont effectuée par la même personne. Le suivi régulier constitue une mesure de contrôle compensatoire.

Les participants aux entrevues ont fait remarquer que l'OPS est complexe et que ses fonctions d'établissement de rapports sont limitées; toutefois, l'OPS a été conçu spécialement pour prévoir les exigences salariales et il ne se veut pas un outil aux fonctions d'établissement de rapports

avancées. Tout comme pour le SAP, on pourrait améliorer la compréhension et l'utilisation de l'OPS, puisque plusieurs observations précises ont été faites à cet égard :

- La saisie en temps opportun des postes actuels et prévus.
- Les rapports ne sont pas conviviaux.
- Les postes actuels et prévus ont été modifiés à l'insu des GCR concernés. Il s'agit d'une limite de l'OPS. Le suivi régulier constitue une mesure de contrôle compensatoire.

Le tableur budgétaire du groupe PFR, accessible uniquement par ses membres, est un tableur Excel complexe, manuel et volumineux élaboré sur plusieurs années. Il est principalement utilisé pour préparer la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et les budgets fictifs par secteur. Il se veut un complément du module budgétaire du SAP. Les vérificateurs ont été en mesure de faire concorder les renseignements récapitulatifs du tableur budgétaire du groupe PFR, le SAP et les présentations au CT sans écarts observés. Par contre, le groupe PFR n'a pas effectué de rapprochements détaillés entre les données, puisqu'il s'agit d'une tâche complexe et contraignante. On mise plutôt sur les GCR pour confirmer l'exactitude des affectations budgétaires qui leur sont fournies par le groupe PFR. Ce dernier a aussi fait remarquer que les procédures d'entrée de données et d'établissement de rapports demandent beaucoup de temps et sont inefficaces. En outre, il y a possiblement des faiblesses liées au fait que les GCR utilisent leurs propres tableurs pour effectuer un suivi des affectations budgétaires et les faire concorder.

Aucun outil budgétaire normalisé n'est fourni aux GCR; par conséquent, la majorité d'entre eux ont élaboré leur propre tableur budgétaire interne. Ainsi, il serait important de normaliser ces tableurs dans la mesure nécessaire afin d'accroître leur efficacité et de s'assurer que chacun des GCR prend des décisions fondées sur les mêmes sources de renseignements. En outre, les tableurs existants ne sont pas assez robustes pour fournir une capacité d'analyse et de surveillance suffisante et ils pourraient être améliorés afin d'effectuer un meilleur suivi des programmes à échéance, de mieux faire concorder les fonds temporaires et permanents aux ressources ou d'exécuter une meilleure analyse de sensibilité. L'amélioration des principaux contrôles d'analyse et de surveillance est encore plus importante dans un contexte de restrictions budgétaires, où la mise en œuvre de décisions liées au budget, par exemple celles tirées de l'examen stratégique, est complexe et a des conséquences intersectorielles.

Même si l'harmonisation des fonds et des ressources et priorités a été définie comme un risque par le Ministère, le plan d'atténuation connexe n'a pas été financé, comme il a été mentionné à la section 2.4.4.

Sans la mise en œuvre de politiques, de directives et d'outils adéquats ainsi que l'utilisation de systèmes uniformes et pertinents, il est possible que des enjeux importants en matière de planification financière ne soient pas détectés, ce qui pourrait causer des délais, des excédents de dépenses ou un manquement aux objectifs.

Recommandation

3. Le dirigeant principal des finances devrait évaluer les besoins et élaborer un cadre de planification, de prévisions et de surveillance financières axé sur les risques et qui établit le juste équilibre entre la nécessité de mettre en œuvre un cadre de contrôle interne et les besoins des organismes centraux.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Le dirigeant principal des finances publiera une politique sur la planification, les prévisions et la surveillance financières visant à clarifier les rôles et les responsabilités de la haute direction, des agents financiers et des | 30 septembre 2012 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <p>gestionnaires de centre de responsabilité.</p> <p>Le dirigeant principal des finances publiera des directives sur la gestion et les prévisions budgétaires et sur l'établissement de rapports financiers pour clarifier les principaux processus et points de contrôle en appui à la politique.</p> | <p>Entre le 30 septembre 2012 et le 30 septembre 2013</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

2.4.3 Les outils d'analyse devraient être renforcés pour permettre des analyses plus approfondies et assurer l'harmonisation des ressources et des priorités

On s'attendait à ce que la vérification dévoile que les analyses sont suffisantes et adéquates pour permettre une planification, des prévisions et une surveillance financières efficaces et efficientes.

Dans l'ensemble du Ministère, il y a des preuves solides de la présence d'activités de planification, de prévisions et de surveillance financières, par exemple les tableurs ou les plans de travail budgétaires qui harmonisent les crédits et la nature des dépenses, les rapprochements entre les crédits salariaux et l'effectif réel, les voies de communication verticales au sein des secteurs pour discuter des enjeux financiers et des plans d'action connexes. Toutefois, malgré ces pratiques exemplaires et le fait que la majorité des secteurs ont atteint leurs objectifs pour l'exercice 2010-2011, environ 7,4 M\$ (5,4 % du crédit 1) ont encore été inutilisés par le Ministère.

La vérification a révélé que les secteurs dépendent généralement du Plan intégré des ressources humaines et des activités (PIRHA) et du Rapport sur les plans et les priorités (RPP) pour fournir une orientation quant à leurs produits livrables; toutefois, même si ce sont des documents opérationnels stratégiques importants, il faudrait également élaborer des plans de travail opérationnels de niveau inférieur qui harmonisent les priorités avec la dotation et les crédits. On a observé que les affectations budgétaires initiales pour les secteurs sont principalement fondées sur la MJANR. Même s'il est compréhensible qu'un budget base zéro annuel puisse ne pas être rentable, il faut s'assurer que les coûts sont raisonnablement estimés avant de s'engager à fournir des produits livrables. La principale justification est qu'il y a probablement plusieurs façons de respecter une priorité; le choix, la faisabilité et le coût de telles décisions doivent donc être bien compris, peu importe si SP a recours au budget base zéro ou non. L'analyse qui en découle jettera les bases d'une meilleure compréhension de la capacité de prestation des services, des insuffisances et des excédents budgétaires, du meilleur rapport qualité-prix et de l'harmonisation des priorités.

Les transferts budgétaires effectués tout au long de l'année, même s'ils sont normalisés grâce aux approbations pertinentes, ne font pas l'objet d'analyses suffisantes pour comprendre les répercussions des produits livrables et la justification de la décision de transfert. Le nombre de transferts devrait également être examiné pour s'assurer qu'ils ne sont pas un fardeau administratif ou le résultat d'autres problèmes de planification. On a aussi fait remarquer que les transferts internes au sein d'un secteur ne sont pas rapportés au CGM; par contre, certains transferts de matériel ont des répercussions sur les produits livrables, et des directives devraient être établies quant aux moments où les transferts devraient être soumis à l'approbation du CGM. Par exemple, si le CGM avait examiné les transferts internes importants, on aurait certainement réussi à cerner les insuffisances budgétaires plus rapidement.

La vérification a permis de constater qu'un niveau de gestion compétent au sein du secteur effectue régulièrement un suivi et une mise à jour des prévisions, ce qui représente un contrôle adéquat. Toutefois, bon nombre de GCR estiment qu'il serait avantageux qu'ils disposent d'un plus grand nombre d'outils et d'une meilleure formation afin de faciliter leurs analyses et de les aider à

mieux comprendre les éléments plus complexes, comme le financement temporaire et les engagements.

En règle générale, parmi l'ensemble des secteurs et des fonctions, même si différents niveaux de remise en question sont effectués en matière de prévisions, on a observé la nécessité d'établir une fonction de remise en question plus structurée qui comprendrait un examen des preuves pour soutenir les mesures prises, la validation périodique des résultats et la capacité de renvoyer les enjeux à l'échelon le plus élevé, au besoin.

En outre, il serait avantageux que le Ministère donne des directives sur la façon d'harmoniser le financement aux ressources et aux priorités, et sur ce qu'il faut pour y arriver. Les participants aux entrevues ont aussi précisé que les séances de formation sur la délégation des pouvoirs de signer des documents financiers et sur la gestion financière ne sont pas suffisantes pour assurer une compréhension adéquate des techniques plus complexes d'analyse et de planification financières.

Le nombre insuffisant d'analyses limite les possibilités de cerner les enjeux importants, ce qui peut causer des retards, des excédents de dépenses ou un manquement aux objectifs.

Recommandations

4. Le dirigeant principal des finances devrait, en collaboration avec les secteurs, évaluer les besoins et élaborer des outils, des gabarits et des lignes directrices pertinents pour faciliter la planification, les prévisions et la surveillance financières.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Le dirigeant principal des finances élaborera et mettra en œuvre des lignes directrices, des outils et des gabarits normalisés pour soutenir les Dirigeants des secteurs et les GCR relativement à l'établissement d'un budget pour les exercices, ainsi qu'aux prévisions et à la surveillance à cet égard. | 30 septembre 2012 |

5. Le dirigeant principal des finances devrait, en collaboration avec les secteurs, évaluer les besoins et créer un programme de formation pour appuyer les activités de planification, de prévisions et de surveillance financières.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Le dirigeant principal des finances s'assurera que les adjoints administratifs ont accès au module CO du SAP ainsi qu'à une formation et à des conseils adéquats en appui aux exigences relatives aux GCR en matière de budget et de prévisions. | 31 mars 2013 |
| Le dirigeant principal des finances s'assurera que les conseillers en gestion financière et les planificateurs des secteurs ont accès à une formation et à des conseils adéquats en appui aux exigences relatives aux Dirigeants des secteurs en matière de budget et de prévisions. | Entre le 30 septembre 2012 et le 31 mars 2013 |

2.4.4 Les pratiques de gestion du risque devraient être renforcées

On s'attendait à ce que la vérification révèle que les risques financiers, tant au niveau organisationnel (entité) qu'au niveau sectoriel (opérationnel), sont cernés et évalués régulièrement et qu'ils sont atténués de manière adéquate, et que ces risques et les plans d'action connexes sont abordés et surveillés pour assurer l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques.

Le 15 février 2010, le Ministère a mis en œuvre la Politique de gestion intégrée des risques afin d'améliorer les pratiques de gestion et le processus décisionnel en faisant la promotion d'une culture de sensibilisation aux risques au sein de SP. Chacun des secteurs devait cerner les risques, élaborer des plans d'action et surveiller leur mise en œuvre. De plus, les risques organisationnels les plus élevés ont été intégrés dans le Profil de risque ministériel (PRM) élaboré au début de 2011. La vérification a montré que très peu de risques associés à la planification, aux prévisions et à la surveillance financière ont été cernés par les secteurs, dans les plans opérationnels ou dans le cadre des entrevues. Toutefois, le PRM de 2011-2012 a permis d'identifier un risque important : « Le processus actuel d'affectation et de réaffectation des ressources financières pourrait empêcher le Ministère d'utiliser efficacement ces ressources pour réaliser son mandat principal ainsi que répondre aux risques qui surviennent. » Le plan d'atténuation mis en œuvre pour contrer ce risque n'a reçu aucun financement, et le CGM a cessé de surveiller le risque ou d'effectuer un suivi de l'état du plan d'atténuation.

La vérification a permis de constater que certains secteurs ont élaboré diverses stratégies de gestion des risques pour atteindre les objectifs budgétaires. Ils ont entre autres atteint les objectifs de réduction des effectifs grâce à l'attrition naturelle ou à l'engagement de fonds excédentaire. Certaines de ces stratégies ont été signalées à la haute direction et au CGM lors des réunions d'équipe des secteurs ou dans le cadre des mises à jour financières périodiques préparées par le Secteur de la gestion ministérielle.

La vérification a aussi permis de confirmer que même si les secteurs effectuent mensuellement des analyses des écarts, celles-ci ne sont pas suffisantes pour prévoir efficacement les risques associés à la planification, pour déterminer les répercussions des écarts et les stratégies d'atténuation nécessaires, ainsi que pour assurer une compréhension commune des risques par le niveau de gestion adéquat. Même si les GCR sont responsables de leur budget individuel, la surveillance régulière du CGM est une responsabilité au titre de la Politique de gestion intégrée des risques permettant de s'assurer que les stratégies d'atténuation des risques de l'organisation et des secteurs sont encore globalement efficaces.

La complexité et le manque de compréhension des enjeux financiers, ainsi que les contraintes liées à la capacité du SGM, ont peut-être empêché le Ministère de cerner adéquatement les principaux risques en matière de planification financière.

À la lumière de ces observations, il est difficile de confirmer que le CGM a une vision complète des principales hypothèses financières qui pourraient poser des risques inhérents importants ou de leurs répercussions possibles, ce qui peut empêcher la détection des problèmes importants en matière de planification financière, causant ainsi des péremptions, des excédents de dépenses ou un manquement aux objectifs.

Recommandations

6. L'agent principal de gestion des risques devrait s'assurer que les risques cernés dans le Profil de risque ministériel sont intégrés adéquatement aux plans d'activités des secteurs et qu'ils sont accompagnés d'un plan d'atténuation.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Une fois par année, le Secteur des politiques stratégiques devra diriger un processus de détermination ou de mise à jour des risques et des stratégies d'atténuation connexes, avant le début du processus de planification | Débutera au cours du cycle de planification |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| opérationnelle. Dans le cadre de l'orientation fournie relativement à l'élaboration des plans d'activités des secteurs, les risques et les stratégies d'atténuation établis dans le PRM, ainsi que les exigences de chacun en matière de reddition de compte, seront intégrés au gabarit de ces plans. Les stratégies d'atténuation seront examinées et modifiées, au besoin, lors des séances d'intégration et de l'examen de mi-exercice. | opérationnelle de 2012-2013 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|

7. L'agent principal de gestion des risques devrait s'assurer que le CGM surveille régulièrement (au moins deux fois par année) les risques importants et l'état des plans d'action connexes.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Une mise à jour sur la gestion du risque sera ajoutée à l'ordre du jour du CGM au moins deux fois par année, soit à la suite de l'élaboration ou de la mise à jour du PRM et à un autre moment pendant l'année. Le Comité ministériel de vérification devra aussi discuter régulièrement des risques et des stratégies d'atténuation connexes. | Débutera au cours de l'exercice 2012-2013 |

8. Le dirigeant principal des finances devrait :
- a) exiger que chaque SMA l'informe de ses risques financiers et de leurs stratégies d'atténuation connexes, puisqu'ils en ont la responsabilité;
 - b) surveiller ces risques financiers et les stratégies d'atténuation connexes, en collaboration avec l'agent principal de gestion des risques;
 - c) rendre compte au CGM, au besoin, concernant l'état de ces risques financiers et des stratégies d'atténuation connexes.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Le dirigeant principal des finances donnera aux Dirigeants des secteurs l'occasion d'informer le CGM des risques financiers et de confirmer l'exactitude et l'intégralité des prévisions grâce au processus mensuel de production de rapports financiers. | Entre le 30 septembre 2012 et le 31 mars 2013 |

2.4.5 Le modèle de soutien financier du Ministère devrait être clarifié, uniformisé et intégré aux activités sectorielles en matière de planification, de prévisions et de surveillance financières

Dans le cadre de la vérification, on s'attendait à constater qu'il existe un modèle de soutien en matière de planification, de prévisions et de surveillance financières pour aider la haute direction à prendre des décisions éclairées et favoriser une fonction de remise en question rigoureuse.

La vérification a montré que SP a mis en œuvre un modèle de soutien en matière de planification, de prévisions et de surveillance financières qui fournit un soutien aux ministères, aux secteurs et aux directions générales.

Au niveau ministériel, au sein du SGM, des CGF sont affectés aux différentes directions générales. Ils ont la responsabilité de fournir des conseils et un soutien financiers au sein de leur secteur respectif.

Au niveau sectoriel, chacun des secteurs a établi une fonction des finances centralisée, dans le cadre de laquelle ils doivent transmettre les exigences financières dans l'ensemble du secteur, consolider les réponses au niveau des directions générales et communiquer avec leurs CGF respectifs relativement aux activités de planification, de prévisions et de surveillance financières. Cette fonction centralisée permet de fournir la majorité des renseignements financiers reçus par les sous-ministres adjoints.

Au niveau des directions générales, il faut également procéder à des analyses financières. Chacune des directions générales attribue ces responsabilités de diverses façons, par exemple certaines d'entre elles embauchent des analystes financiers spécialisés, alors que d'autres assignent ces rôles et responsabilités au personnel administratif. L'analyse financière comprend la préparation des activités budgétaires détaillées pour la direction générale et le respect des exigences relatives à la fonction sectorielle des finances centralisée.

Même si le modèle fournit un contrôle utile, la vérification a permis de révéler des irrégularités dans les activités entreprises, un dédoublement possible des efforts et des problèmes liés à la capacité, ce qui peut réduire l'efficacité du contrôle exercé. On a également observé qu'un vaste ensemble de postes sont investis de responsabilités liées à la planification, aux prévisions et à la surveillance financières, et que le modèle ne donne pas de descriptions normalisées des rôles et des responsabilités associés à ces postes.

Les entrevues ont permis de constater que les CGF effectuent un contrôle utile dans le cadre de leurs rôles. Ils réussissent à remplir leurs rôles en assistant entre autres aux réunions du secteur, bien que la participation à ces réunions ne soit pas uniforme. On a également reconnu qu'il faudrait élaborer davantage leur rôle de soutien, en collaboration avec la haute direction, pour s'assurer que les exigences sont comprises et qu'elles appuient les rôles des CGF. Ce soutien et l'intégration complète des CGF dans les discussions sectorielles leur permettraient de formuler davantage de conseils opérationnels stratégiques. Des politiques, des directives et des rôles et responsabilités opérationnels particuliers devraient être établis et communiqués afin d'éviter le dédoublement des efforts et d'assurer une analyse uniforme et exhaustive ainsi qu'une fonction de remise en question efficace.

Tout comme pour les rôles des CGF, les entrevues ont révélé que la fonction sectorielle des finances centralisée et le rôle d'analyste financier du secteur ou de la direction générale sont également nécessaires, puisqu'ils fournissent une expertise financière dans le cadre de la surveillance régulière des transactions détaillées et des conseils opérationnels. Par contre, chaque groupe tente d'établir ses propres politiques, directives (p. ex. outils d'analyse individuels, tableaux) et rôles et responsabilités quant aux activités de planification, de prévisions et de surveillance financières. La vérification a montré que le Ministère devrait fournir un cadre général et une orientation afin de réaliser des économies et d'améliorer l'efficacité.

Les capacités limitées semblent avoir empêché la mise en œuvre exhaustive du modèle de soutien financier. Il y aura des risques d'inefficacité et de prestation de conseils limités et non-normalisés si le modèle de soutien n'est pas renforcé et structuré clairement et que l'on n'y intègre pas les éléments suivants : capacité suffisante, rôles, responsabilités, exigences en matière de reddition de compte, processus opérationnels définis et programme de surveillance efficace.

Recommandation

9. Le dirigeant principal des finances devrait, en collaboration avec la haute direction, évaluer les besoins et élaborer un modèle financier uniforme qui crée un équilibre entre les exigences en matière de gérance, de responsabilisation, de capacité et d'établissement de rapports.

Vérification de la planification, de la surveillance et des prévisions financières

- Conformément aux priorités du Ministère de créer des descriptions de travail génériques, cette évaluation devrait comprendre un examen des rôles et des responsabilités des personnes chargées de fournir des conseils et un soutien financiers afin d'en assurer la normalisation et la pertinence.

| Plan d'action de la direction | Date d'achèvement |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Le dirigeant principal des finances élaborera et mettra en œuvre à l'intention des Dirigeants des secteurs un modèle de soutien et de prestation de conseils en matière de gestion financière qui est conforme aux exigences ministérielles et à la capacité disponible au sein de la Direction générale du contrôleur. | 30 juin 2012 |
| Le dirigeant principal des finances examinera les rôles et les responsabilités des conseillers en gestion financière et mettra à jour leurs descriptions de travail actuelles afin d'assurer l'uniformité et la pertinence des conseils et du soutien financiers fournis aux Dirigeants des secteurs. | 30 juin 2012 |

Annexe A – Critères de vérification

Les critères suivants ont été évalués :

Les processus de contrôle interne adéquats utilisés au sein du Ministère sont déterminés et mis en œuvre, accompagnés de preuves pertinentes, pour assurer l'adoption d'une approche fondée sur les risques en matière de planification, de prévisions et de surveillance financières.

Les processus de planification, de prévisions et de surveillance financière sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu'aux politiques internes et à celles du SCT, ce qui comprend :

- L'existence d'une structure de gouvernance convenable permettant de veiller à ce que les personnes responsables reçoivent des renseignements exacts en temps opportun pour remplir leur fonction de surveillance concernant la planification, les prévisions et la surveillance financières.
- Les employés de SP responsables de la planification, des prévisions et de la surveillance financières ont reçu la formation nécessaire et sont munis des outils adéquats pour exécuter leurs tâches.
- Un budget est élaboré en temps opportun et il comporte un niveau de précision adéquat.
- Les objectifs de SP sont conformes au financement et aux ressources nécessaires qui ont été intégrés au budget.
- La mise en place d'un processus officiel pour examiner les hypothèses et l'allocation des ressources s'y rapportant en fonction du budget.
- Les prévisions font l'objet d'un suivi régulier par un niveau de gestion ayant les pouvoirs nécessaires pour apporter des changements, au besoin.
- L'explication des écarts fournit les détails nécessaires pour favoriser la prise de décisions éclairées.

Annexe B – Politiques, lois et règlements applicables à la planification, aux prévisions et à la surveillance financières

- *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*
- Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du SCT
- Politique sur les contrôles internes du SCT
- Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers du SCT
- Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du SCT
- Guide d'établissement des coûts du SCT
- *Loi sur la gestion des finances publiques*

Annexe C – Activités de vérification

Les activités suivantes ont été menées dans le cadre de la vérification :

- Entrevues
- Examen de documents (comme les graphiques d'acheminement, les rôles et les responsabilités, l'affectation des ressources et les fichiers de programmes)
- Examens analytiques (comme l'analyse des tendances)
- Diagramme de processus
- Revue générale des processus et observation
- Mise à l'essai des transactions et validation de leur exactitude, y compris les mises à l'essai subséquentes jusqu'au 30 juin 2011
- Mise à l'essai de l'efficacité des processus de contrôle interne