



Service | Innovation | Rentabilité

Audit de la gouvernance en matière de gestion financière

Rapport d'audit

Bureau de la vérification et de l'évaluation
Mars 2015



Services partagés
Canada

Shared Services
Canada

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	2
Points examinés.....	2
Importance de l'audit.....	2
Constatations	2
Contexte	4
Objectif	4
Portée.....	5
Méthodologie.....	5
Énoncé d'assurance.....	5
Constatations détaillées et recommandations	6
Documentation clé	6
Information sur la prise de décisions.....	9
Priorisation des propositions de financement	15
Conclusions	18
Réponses et plans d'action de la direction	19
Annexe A : Critères d'audit	28
Annexe B : Acronymes	29

Sommaire

Points examinés

La gouvernance en matière de gestion financière comprend des pratiques conçues pour assurer une gestion financière rigoureuse des ressources publiques, renforcer les principes de probité et de prudence et améliorer la prise de décisions.

L'audit fournit à la présidente de Services partagés Canada (SPC) et au Comité ministériel de vérification et d'évaluation l'assurance que le cadre de gouvernance en matière de gestion financière de SPC servant à la gérance, à la gestion et à la surveillance des ressources publiques est conçu de manière efficace et donne les résultats escomptés.

La portée de l'audit englobait les activités du groupe des Finances (directrice générale, Finances, et adjointe à la dirigeante principale des finances (ADPF)). L'audit se concentrait sur les exigences du Cadre stratégique de gestion financière du Conseil du Trésor (CT), en particulier :

- la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*;
- la *Politique sur le contrôle interne*;
- la *Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière*;
- la *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*.

La période d'essai s'étendait du 1^{er} avril 2012 au 31 mai 2013.

Importance de l'audit

La population canadienne s'attend à ce que le gouvernement fédéral soit géré efficacement et à ce que ce dernier assure une gestion prudente des fonds publics, la protection des biens publics et une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources publiques. Comme une bonne gestion financière est indispensable à une saine gestion globale, il importe que les cadres supérieurs confirment que des pratiques de gestion financière appropriées sont en place et que celles-ci fonctionnent efficacement.

Constatations

Certaines pratiques de gestion étaient adéquates, tandis que d'autres devaient être améliorées. Tout au long des travaux sur place, l'équipe d'audit a observé des exemples de contrôles bien conçus et appliqués efficacement par SPC. Il s'en est dégagé les constatations positives suivantes :

- L'organisation de la dirigeante principale des finances (DPF) a préparé un organigramme et défini des rôles et responsabilités. Ceux-ci ont été exposés en détail dans la description de travail de la sous-ministre adjointe principale (SMAP), Services ministériels (SM). Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a approuvé la description de travail de la SMAP SM.
- SPC a établi une structure de gouvernance pour la prise de décisions qui comprend le Conseil de la haute direction (CHD), le Comité de la gestion ministérielle et le Comité de révision des investissements.
- SPC a mis en œuvre le modèle des conseillers en gestion financière. Les conseillers en gestion financière constituaient le centre chargé de répondre

directement aux demandes de renseignements des gestionnaires des centres de responsabilité et de diffuser les renseignements provenant de l'organisation de la DPF.

- Les présentations au CT étaient examinées et approuvées par l'ADPF et la DPF. L'approbation reposait sur un processus d'examen documenté qui avait été communiqué aux gestionnaires des centres de responsabilité.
- Un rapport sur la situation financière a été présenté chaque mois au CHD. Le rapport était appuyé par un processus défini reposant sur des modèles et des instructions qui étaient communiqués chaque mois.

Cet audit a été réalisé au début du premier exercice annuel complet de SPC. À ce stade précoce du développement de l'organisation, nous nous attendions à ce que SPC serait en processus de créer un cadre et d'établir des pratiques de gestion financière pour assurer la disponibilité des ressources et le respect des exigences de la loi. Durant l'audit, nous avons relevé des opportunités d'amélioration qui permettraient de faire passer la fonction financière de la phase initiale de son évolution à un état plus géré :

- Le Cadre de gestion financière et la méthode d'évaluation du contrôle interne en matière de rapports financiers n'avaient pas été approuvés par le CHD et n'avaient pas encore été communiqués ou pleinement mis en œuvre.
- La fiabilité et la disponibilité de l'information financière servant à la prise de décisions pourraient être améliorées, surtout au chapitre de l'exactitude et de l'actualité de l'information sur les engagements et de la mesure dans laquelle la structure des comptes concorde avec les opérations de SPC.
- Un mécanisme est nécessaire pour déterminer et planifier de manière proactive l'utilisation des fonds disponibles, afin de profiter de ces fonds et de donner suite aux priorités du ministère.

Yves Genest
Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation

Contexte

1. Le gouvernement du Canada a créé Services partagés Canada (SPC) le 4 août 2011 afin de moderniser la façon dont le gouvernement fédéral gère son infrastructure de la technologie de l'information (TI) pour mieux soutenir les programmes et services offerts à la population canadienne.
2. SPC a pour mandat de tirer parti des économies d'échelle au sein du gouvernement du Canada de manière à ce que les organisations fédérales aient accès à des services d'infrastructure de la TI fiables, efficaces et protégés, et ce, au meilleur prix possible. SPC compte quatre directions générales, chacune d'elles ayant la responsabilité de soutenir l'un de ses quatre grands secteurs d'activité :
 - Transformation, stratégie de services et conception (TSSC);
 - Projets et relations avec les clients (PRC);
 - Opérations;
 - Services ministériels (SM).
3. Les SM étaient dirigés par la sous-ministre adjointe principale (SMAP), SM et dirigeante principale des finances (DPF). La directrice générale (DG), Finances, et adjointe à la dirigeante principale des finances (ADPF), était responsable du volet « gestion financière ». Ensemble, la SMAP SM et DPF, et la DG Finances et ADPF, supervisaient les secteurs suivants :
 - Opérations comptables;
 - Comptabilité ministérielle et contrôle financier;
 - Services consultatifs en gestion financière;
 - Politiques et systèmes financiers;
 - Gestion des ressources;
 - Liaison avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), établissement des coûts et analyse stratégique.
4. La structure de gouvernance en matière de gestion financière de SPC comprenait les comités suivants :
 - Conseil de la haute direction (CHD) – Le CHD fournissait des directives stratégiques, fixait les priorités et exerçait une surveillance globale. Il était composé de la présidente, des SMAP, de la sous-ministre adjointe et du chef de l'exploitation.
 - Comité de la gestion ministérielle (CGM) – Le CGM assurait l'excellence des pratiques opérationnelles et la gestion des ressources à l'échelle de SPC et fournissait des services et du soutien internes. Il était composé de la SMAP SM et DPF, des autres SMAP et de DG.
 - Comité de révision des investissements (CRI) – Le CRI soutenait l'application de pratiques rigoureuses et transparentes pour la gestion d'investissements et la prise de décisions en matière d'investissements. Il était composé de la DG Finances, et ADPF, du dirigeant principal de l'information et de la sécurité et d'autres DG.

Objectif

5. L'objectif de cet audit visait à donner l'assurance que le cadre de gouvernance en matière de gestion financière de SPC servant à la gérance, à la gestion et à la surveillance des ressources publiques est conçu de manière efficace et donne les résultats escomptés.

Portée

6. L'audit englobait les activités du groupe Finances (DG Finances et ADPF). Il concernait les exigences du Cadre stratégique sur la gestion financière du Conseil du Trésor (CT), plus particulièrement :
- la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*;
 - la *Politique sur le contrôle interne*;
 - la *Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière*;
 - la *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*.
7. La période d'essai s'étendait du 1^{er} avril 2012 au 31 mai 2013.

Méthodologie

8. Les méthodes suivantes ont été employées durant l'audit :
- des entrevues avec des membres importants de la direction des Finances et des Opérations;
 - un examen des documents pertinents (p. ex., comptes rendus de comités, rapports sur la situation financière et cadres) relatifs à la gestion financière et aux pratiques de gouvernance;
 - l'évaluation d'un échantillon discrétionnaire de présentations au CT et de formation sur la délégation de pouvoirs financiers.

Énoncé d'assurance

9. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des données probantes ont été réunies afin de soutenir l'exactitude des conclusions de l'audit. Les constatations et les conclusions de l'audit ont été basées sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit selon des critères établis convenus avec la direction. Cet engagement a été réalisé conformément aux Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.

Constatations détaillées et recommandations

10. Au cours de l'audit, un certain nombre de bonnes pratiques de gestion ont été relevées :
- L'organisation de la DPF a préparé un organigramme et défini des rôles et responsabilités. Ceux-ci ont été exposés en détail dans la description de travail de la SMAP SM et DPF et dans la description de travail de l'ADPF. Par ailleurs, le SCT a approuvé la description de travail de la SMAP SM et DPF.
 - SPC a établi une structure de gouvernance pour la prise de décisions qui comprenait le CHD, le CGM et le CRI.
 - SPC a mis en œuvre le modèle des conseillers en gestion financière. Les conseillers en gestion financière constituaient le centre chargé de répondre directement aux demandes de renseignements des gestionnaires des centres de responsabilité et de diffuser les renseignements provenant de l'organisation de la DPF.
 - Les présentations au CT étaient examinées et approuvées par l'ADPF et la DPF. L'approbation reposait sur un processus d'examen documenté qui avait été communiqué aux gestionnaires des centres de responsabilité.
 - Un rapport sur la situation financière était présenté chaque mois au CHD. Le rapport sur la situation financière était appuyé par un processus défini reposant sur des modèles et des instructions qui étaient communiqués chaque mois.
11. Cet audit a été réalisé au début du premier exercice annuel complet de SPC. À ce stade précoce du développement de l'organisation, nous nous attendions à ce que SPC serait en processus de créer un cadre et d'établir des pratiques de gestion financière pour assurer la disponibilité des ressources et le respect des exigences de la loi. Durant l'audit, nous avons relevé des opportunités d'amélioration qui permettraient de faire passer la fonction financière de la phase initiale de son évolution à un état plus géré. Les paragraphes qui suivent donnent de plus amples renseignements à cet égard.

Documentation clé

12. En tant que nouvelle organisation, SPC devait créer des documents fondamentaux qui allaient donner le ton à la gestion et la gérance financières ministérielles. En particulier, un cadre de gestion financière (CGF) était nécessaire pour déterminer la façon dont la DPF allait exercer un leadership et une surveillance, ce qui est une exigence de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT.
13. Au moment de l'audit, les SM avaient rédigé une ébauche d'un CGF. Le cadre avait pour but d'assurer l'établissement d'une solide structure de responsabilisation en matière de gestion financière. Le cadre exposait par ailleurs les exigences de la politique, les structures de gouvernance, les processus et les éléments catalyseurs qui, bien appliqués, peuvent contribuer à l'efficacité et à l'efficience de l'exécution des programmes et de la prestation des services à l'échelle du ministère. Les obligations redditionnelles et les responsabilités de la présidente, de la DPF, des cadres supérieurs du ministère, des gestionnaires ministériels, des agents financiers, du Comité ministériel de vérification et d'évaluation et du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation ont été résumées dans le cadre et décrits en détail dans l'annexe au cadre. Les responsabilités et les obligations détaillées de chacun des principaux acteurs ont été harmonisées avec les exigences de la politique concernant le CGF.
14. Le CHD n'avait pas encore approuvé le CGF. De plus, le cadre n'avait pas été communiqué ni pleinement mis en œuvre. Sans l'approbation du CGF par la haute direction, il risque d'y avoir un décalage entre l'organisation de la DPF et les priorités de la haute direction.

15. La présidente et la DPF étaient tenues d'approuver chaque année la Déclaration de responsabilité de la direction, y compris la méthode d'évaluation du contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF), conformément à la *Politique sur le contrôle interne* du CT. Par ailleurs, la DPF était tenue de prendre les mesures nécessaires pour soutenir l'approbation de la présidente de la Déclaration de responsabilité de la direction, conformément à la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT. SPC a conçu une approche de documentation et d'évaluation du CIRF afin d'exécuter le programme dans un délai de quatre ans. SPC n'avait pas commencé à documenter et à évaluer les contrôles, mais entendait commencer à le faire durant l'exercice 2013-2014. Le CIRF avait été approuvée par la DG Finances et ADPF. Cependant, le CHD n'avait pas encore approuvé l'approche à la conclusion des travaux d'audit. L'absence d'approbation de l'approche d'évaluation du CIRF pourrait retarder la mise en œuvre du programme du CIRF. En outre, la réalisation de l'évaluation du CIRF permettra de relever et de combler les lacunes à risque élevé relatives aux contrôles internes.

Recommandation 1

La dirigeante principale des finances devrait s'assurer que le Conseil de la haute direction approuve le Cadre de gestion financière et l'approche d'évaluation du contrôle interne en matière de rapports financiers et que ces deux éléments sont pleinement mis en œuvre et communiqués.

Réponse de la direction

Cadre de gestion financière

Acceptée

Le CGF a été élaboré pour articuler le contexte approprié qui offre une base solide à la gestion financière, à la planification des investissements et aux contrôles internes de SPC, qui est conforme à la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu'aux instruments de politique de gestion financière et de planification des investissements du CT.

Le CGF décrit les principales responsabilités et exigences de la présidente en tant qu'administratrice des comptes, du dirigeant principal des finances (DPF), des cadres supérieurs et des gestionnaires du Ministère, des agents financiers, du Comité ministériel de vérification et d'évaluation et du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, afin d'assurer l'efficacité de la gestion financière, de la planification des investissements, du contrôle interne et de la surveillance.

Le CGF expose aussi les exigences de la politique, les structures de gouvernance, les processus et les facilitateurs dont l'application à la gestion de programmes entraînera des résultats fructueux sur le plan des finances, des investissements et des activités.

Suite à sa présentation au CGM et au CHD, le CGF a été approuvé par le CHD et signé en janvier 2014.

Contrôle interne en matière de rapports financiers

Acceptée

Conformément à la *Politique sur le contrôle interne* du CT, chaque ministère est tenu de mener une évaluation annuelle de ses pratiques de contrôle interne en CIRF, dont les résultats sont présentés dans l'annexe qui accompagne les états financiers ministériels qui sont publiés sur le site du ministère. L'annexe sur le CIRF décrit la méthode d'évaluation de même que les progrès réalisés chaque année à l'égard de cette évaluation.

L'évaluation du CIRF de SPC est un exercice qui s'échelonne sur quatre ans, ce qui est conforme aux attentes du Bureau du contrôleur général, et au temps que d'autres ministères fédéraux ont mis pour appliquer *la Politique sur le contrôle interne* du CT. L'évaluation du CIRF est en cours et devrait être terminée de manière substantielle à l'intérieur de cette période de quatre ans.

État de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (au 15 juillet 2014)

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 4 (75%) – mise en œuvre avancée

Cadre de gestion financière

Le CGF a été présenté au CGM en février 2013 et au CHD en juillet 2013. La haute direction de SPC a par la suite approuvé et signé le CGF.

Pour appuyer la mise en œuvre du CGF, une stratégie de communication a été approuvée, et une formation en gestion financière a été offerte aux gestionnaires ayant des pouvoirs délégués. La majorité des gestionnaires délégués de SPC ont suivi la formation en gestion financière, et des plans ont été mis en place pour offrir cette formation aux autres gestionnaires au fur et à mesure.

La mise en œuvre du CGF ainsi que la communication connexe sont terminées.

Contrôle interne en matière de rapports financiers

La méthode d'évaluation du CIRF a été approuvée par le CHD, puis par la présidente et la DPF de SPC, par son intégration aux états financiers ministériels de 2012-2013 de SPC.

SPC prépare un cadre de gestion du contrôle interne (CGCI) qui sera axé sur le CIRF et portera sur des éléments importants, comme les rôles et responsabilités, des liens vers les instruments de politique, une définition du système de contrôle interne du Ministère et la méthode d'évaluation du CIRF. Une version provisoire du CGCI devrait être présentée au CGM au troisième trimestre de l'exercice 2014-2015.

Information sur la prise de décisions

16. Conformément à la *Politique sur la gestion financière des ressources* du CT, l'information et les rapports financiers, l'administratrice générale (AG) doit assurer une surveillance efficace du plan financier, du budget et des affectations connexes par le biais d'un suivi continu de l'utilisation des ressources financières. Conformément à la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT, la DPF doit soutenir l'AG dans l'exercice de ses fonctions de surveillance de la gestion financière.
17. Nous avons constaté que SPC avait défini un processus de prévision où la direction examinait les dépenses actuelles, les engagements et les dépenses prévues, puis comparait le total au budget. Le résultat de ce calcul était un surplus ou un déficit prévu. Si les prévisions sont, de par leur nature même, des estimations et non précises, la direction doit être en mesure de prévoir des résultats selon une marge d'erreur acceptable, correspondant habituellement à 5 p. cent du budget.
18. Comme il s'agissait d'un premier exercice annuel pour SPC et que ce dernier était encore à mettre au point son processus d'intégration opérationnelle, la direction a éprouvé des

difficultés liées à la migration et à la saisie de l'information financière. Comme il fallait s'y attendre du fait que l'établissement de la fonction financière venait de commencer, les processus de SPC n'étaient pas définitifs et la normalisation parmi les différentes unités fonctionnelles n'était toujours pas réalisée. Par ailleurs, étant donné que les opérations poursuivaient leur évolution, il était nécessaire d'adapter le plan comptable pour refléter la structure opérationnelle actuelle. Même si les Finances travaillaient avec les Opérations à l'adaptation du plan comptable à la structure opérationnelle, SPC n'avait pas encore assuré la stabilité de son plan comptable.

19. Au cours de la préparation des rapports financiers mensuels, la direction de SPC a relevé des problèmes de fiabilité de l'information financière, en particulier les suivants : le plan comptable ne cadrait pas avec les activités opérationnelles, et l'information sur l'engagement des fonds était inexacte. Par conséquent, les prévisions se sont révélées problématiques et il a été difficile de déterminer si les fonds étaient disponibles pour financer les projets prévus.
20. L'absence d'information financière exacte, complète et actuelle suscite le risque que les rapports financiers soient erronés et qu'ils ne correspondent pas à la réalité financière de l'organisation, ce qui pourrait nuire à la capacité de la direction de faire des prévisions. Par conséquent, la direction ne peut pas déterminer avec certitude la disponibilité des fonds nécessaires aux dépenses, ce qui pourrait donner lieu à une non-utilisation des fonds ou à un dépassement des dépenses.

Recommandation 2

La dirigeante principale des finances devrait continuer à travailler avec les Opérations à l'harmonisation du plan comptable avec les activités opérationnelles.

Réponse de la direction

Acceptée

Le plan comptable de SPC est conforme à l'exigence obligatoire du SCT voulant que tous les ministères établissent un plan comptable permettant de recueillir l'information financière dans le format exigé par le gouvernement fédéral et les organismes centraux. Le plan comptable de SPC est harmonisé avec sa structure opérationnelle et l'architecture d'alignement des programmes (AAP) du ministère, et appuie la gestion du rendement ainsi que les exigences en matière d'établissement de rapports internes et externes.

État de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (au 15 juillet 2014)

Évaluation de la mise en œuvre de l'auditeur : Niveau 5 (100%) – mise en œuvre terminée

Le plan comptable de SPC a été révisé pour s'assurer qu'il soit conforme aux nouvelles activités opérationnelles et l'AAP de SPC à partir de 2014-2015, principalement au moyen d'examens et de mises à jour des secteurs fonctionnels, des ordres internes et des comptes généraux.

Un processus a été mis en place pour permettre aux conseillers en gestion financière de consulter leurs clients, y compris la Direction générale des opérations, afin de recueillir les demandes de changement concernant le plan comptable et de les traiter. Ainsi, les exigences opérationnelles des clients sont respectées.

Recommandation 3

La dirigeante principale des finances devrait mettre en œuvre des activités d'assurance de la qualité pour veiller à ce que tous les contrats et engagements soient correctement entrés dans le système financier.

Réponse de la direction

Acceptée

L'exercice 2012-2013 et le début de l'exercice 2013-2014 ont servi de période de transition destinée à établir SPC comme un ministère autonome et à regrouper les contrats et les processus connexes dont SPC a hérité des 43 ministères partenaires. L'enregistrement des engagements contractuels pendant cette période de transition a connu certains défis.

Les 43 ministères partenaires ont transféré à SPC d'importants volumes d'obligations contractuelles qui en étaient à différentes étapes d'élaboration et qui avaient divers niveaux de documentation. Du temps et des efforts ont dû être consacrés à la validation de ces obligations contractuelles et, au besoin, à la correction des lacunes, au besoin avant de pouvoir les entrer dans SIGMA.

Différents ministères ont suivi des différentes pratiques de passation de contrats, et lorsque ces contrats ont été transférés, SPC a dû regrouper les renseignements. Une période de transition était nécessaire pour regrouper et normaliser les processus de passation de contrats.

La structure organisationnelle, en constante évolution pour satisfaire aux exigences changeantes, a représenté un autre défi qui a eu une incidence sur le codage financier et les engagements consignés. En 2013-2014, SPC a harmonisé le plan comptable afin de tenir compte des exigences opérationnelles. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la recommandation n° 2 du plan d'action de la direction.

Pour établir des nouveaux contrats, SPC utilise un processus de demande de services d'approvisionnement (DSA) afin de mobiliser ses agents d'approvisionnement. C'est à cette étape que la direction assure la validité du codage et de la disponibilité des fonds. À l'approbation de la DSA, la direction de l'approvisionnement et relations avec les fournisseurs (DARF) inscrit les renseignements dans SIGMA.

SPC a pris un engagement à l'égard de l'amélioration continue en étudiant les pratiques exemplaires dans l'ensemble du gouvernement et de l'industrie ainsi qu'en tirant profit de la technologie pour normaliser la saisie des données, dans la mesure du possible. Les mesures à prendre pour régler cette situation sont décrites ci-dessous.

État de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (au 15 juillet 2014)

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 4 (75%) – mise en œuvre avancée

La DARF a mis en place un système électronique de demande de services d'acquisition (eDSA) qui permet de suivre un processus officiel et normalisé servant à créer, à approuver et à traiter les demandes d'approvisionnement. Ce processus harmonisé comprend l'engagement de fonds pour les demandes d'approvisionnement saisies dans SIGMA.

Des contrôles automatisés des données d'entrée ont été intégrés au système d'eDSA et à SIGMA pour que l'ensemble des renseignements soient fournis dans le cadre de chaque DSA.

Le personnel de la DARF, comme les officiers du bureau d'admission de DSA, les agents d'approvisionnement et les chefs d'équipe des approvisionnements, peuvent également vérifier manuellement dans le système financier afin de s'assurer que les renseignements pour les DSA et les engagements sont nécessaires et exacts.

De plus, des processus ont été mis en place pour repérer les engagements saisis en double dans le système financier et effectuer un suivi régulier. Cependant, il ne semble exister aucun processus permettant de transmettre au niveau supérieur des problèmes d'engagements en double et de les régler rapidement.

Recommandation 4

La dirigeante principale des finances devrait normaliser les processus et fournir une formation aux employés responsables de la saisie d'information sur les engagements et les contrats dans le système ministériel de gestion financière.

Réponse de la direction

Acceptée

L'exercice 2012-2013 et le début de l'exercice 2013-2014 ont servi de période de transition destinée à établir SPC comme un ministère autonome et à regrouper les contrats et les processus connexes dont SPC a hérité des 43 ministères partenaires. L'enregistrement des engagements contractuels pendant cette période de transition a connu certains défis.

Les 43 ministères partenaires ont transféré à SPC d'importants volumes d'obligations contractuelles qui en étaient à différentes étapes d'élaboration et qui avaient divers niveaux de documentation. Du temps et des efforts ont dû être consacrés à la validation de ces obligations contractuelles, et au besoin, à la correction des lacunes, avant de pouvoir les entrer dans SIGMA.

Différents ministères ont suivi des différentes pratiques de passation de contrats, et lorsque ces contrats ont été transférés, SPC a dû regrouper les renseignements. Une période de transition était nécessaire pour regrouper et normaliser les processus de passation de contrats.

La structure organisationnelle, en constante évolution pour satisfaire aux exigences changeantes, a représenté un autre défi qui a eu une incidence sur le codage financier et les engagements consignés. En 2013-2014, SPC a harmonisé le plan comptable afin de tenir compte des exigences opérationnelles. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la recommandation n° 2 du plan d'action de la direction.

Pour établir des nouveaux contrats, SPC utilise un processus de demande de services d'approvisionnement (DSA) afin de mobiliser ses agents d'approvisionnement. C'est à cette étape que la direction assure la validité du codage et de la disponibilité des fonds. À l'approbation de la DSA, la DARF inscrit les renseignements dans SIGMA.

SPC a pris un engagement à l'égard de l'amélioration continue en étudiant les pratiques exemplaires dans l'ensemble du gouvernement et de l'industrie ainsi qu'en tirant profit de la technologie pour normaliser la saisie des données, dans la mesure du possible. Les mesures à prendre pour régler cette situation sont décrites ci-dessous.

État de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (au 15 juillet 2014)

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 4 (75%) – mise en œuvre avancée

La DARF a mis en place un système électronique DSA qui permet de suivre un processus officiel et normalisé servant à créer, à approuver et à traiter les demandes d'approvisionnement. Ce processus harmonisé comprend l'engagement de fonds pour les demandes d'approvisionnement saisies dans SIGMA.

Le personnel chargé de saisir les contrats et les engagements dans SIGMA est formé et orienté, principalement dans le cadre d'une formation obligatoire sur SIGMA, ainsi qu'à l'aide de guides d'utilisation et de systèmes de mentorat. Alors que la majorité des employés de la DARF ayant accès au système financier ont suivi la formation obligatoire ou ont déjà une expérience avec SIGMA, aucun plan n'a été identifié afin de fournir la formation aux employés ne l'ayant pas encore complétée. De plus, les employés chargés de saisir les engagements contractuels dans le système financier n'ont toujours pas reçu de formation sur le codage financier du Ministère.

Sur demande, la DARF offre également de l'orientation sur les engagements contractuels aux conseillers en gestion financière et aux gestionnaires de centre de coûts pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de prévisions et de rapports financiers.

Des processus ont été mis en place pour repérer les engagements saisis en double dans le système financier et effectuer un suivi régulier. Cependant, il ne semble exister aucun processus permettant de transmettre au niveau supérieur des problèmes d'engagements en double et de les régler rapidement.

Priorisation des propositions de financement

21. Selon la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT, la DPF est tenue d'assurer le leadership dans la gestion financière et la gérance globales à l'échelle du ministère. Par exemple, elle doit fournir des conseils et un soutien aux gestionnaires du ministère. À cet égard, SPC a mis en œuvre le modèle des conseillers en gestion financière. Les conseillers en gestion financière constituaient le centre chargé de répondre directement aux demandes de renseignements des gestionnaires des centres de responsabilité et de diffuser les renseignements provenant de l'organisation de la DPF. L'ADPF et son équipe travaillaient étroitement avec les gestionnaires sur des initiatives importantes comme la préparation des présentations au CT en concertation avec la direction générale des PRC. L'équipe de l'ADPF travaillait aussi avec la direction générale de la TSSC à l'élaboration de la méthode d'établissement des coûts du ministère.
22. Les propositions de financement de projet ont été traitées comme des demandes individuelles, selon le principe du premier arrivé, premier servi, plutôt que d'être évaluées dans la cadre du programme de transformation global. L'ADPF a préparé à l'intention du CHD un exposé décrivant un cadre proposé pour établir l'ordre de priorité des propositions et soutenir les décisions de financement des projets.
23. Après la résolution des problèmes concernant le plan comptable et l'information erronée sur les engagements, des fonds sont devenus disponibles. Cependant, la direction n'a pas pu

profiter de ces fonds, car il manquait de temps pour cerner et mettre en œuvre de nouveaux projets avant la fin de l'exercice financier. Au cours d'entrevues, les gestionnaires ont indiqué que le ministère avait besoin d'un mécanisme pour planifier de manière proactive l'utilisation des fonds disponibles, afin de profiter de ces fonds à mesure qu'ils étaient disponibles.

24. L'absence d'un mécanisme pour planifier de manière proactive l'utilisation des fonds à mesure qu'ils sont disponibles suscite le risque que des priorités ne soient pas financées et que les fonds ne soient pas utilisés à la fin de l'exercice annuel.

Recommandation 5

Les cadres supérieurs du ministère, en coopération avec la dirigeante principale des finances, devraient mettre au point un mécanisme pour planifier de manière proactive l'utilisation des fonds disponibles et s'assurer que les demandes de financement cadrent avec l'initiative de transformation globale du ministère.

Réponse de la direction

Acceptée

2012-2013 marquait une période de transition dans le but d'établir les procédures et les processus de SPC. Il y a eu un retard dans l'obtention des fonds suite à l'approbation d'un projet ou d'une initiative en suivant une gouvernance adéquate.

Au début de 2013-2014, un processus révisé a été mis en place qui avait en fait réduit les délais de financement pour les projets et les initiatives approuvés. Un nouveau rapport a été produit dans le but de montrer le lien avec le programme de transformation qui a été présenté régulièrement aux deux comités exécutifs, le Comité de la haute direction sur la surveillance des projets et des acquisitions (CHDSPA) et le Comité de révision des investissements (CRI). En 2013-2014, le financement accordé pour les projets et initiatives approuvés s'est réalisé par le biais des rencontres du CRI, ce qui a accéléré le processus.

État de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (au 15 juillet 2014)

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 5 (100%) – mise en œuvre terminée

Le cadre des priorités en matière d'investissements et de projets, qui comprend un nouveau processus de sélection et d'approbation de projets ainsi que des priorités de financement connexes, a été présenté au CHD, puis mis en œuvre au moyen des processus de gouvernance et opérationnels de SPC.

Des processus ont été mis en place pour s'assurer que les demandes de financement sont conformes au programme de transformation de SPC. Ainsi, le CHDSPA supervise et approuve les projets, puis le CRI donne son feu vert aux allocations de fonds connexes. Les décisions concernant le financement sont communiquées au CHD au moyen de rapports sur la situation financière. Les comptes rendus sur l'état des réserves ministérielles au cours des réunions du CRI et les comptes rendus du CRI au cours des réunions du CHDSPA permettent de prévoir de façon proactive les fonds de réserve disponibles.

Conclusions

25. En général, le cadre de gouvernance en matière de gestion financière de SPC servant à la gérance, à la gestion et à la surveillance des ressources publiques était conçu de manière efficace et donnait les résultats escomptés.
26. L'organisation de la DPF a préparé un organigramme et défini des rôles et responsabilités. SPC a établi une structure de gouvernance pour la prise de décisions et a mis en œuvre un modèle de gestion financière permettant de répondre directement aux demandes de renseignements des gestionnaires des centres de responsabilité. Les présentations au CT étaient examinées et approuvées par l'ADPF et la DPF, qui étaient soutenues par un processus d'examen documenté qui avait été communiqué aux gestionnaires des centres de responsabilité. Un rapport sur la situation financière était préparé chaque mois. Il reposait sur un processus défini et des instructions communiquées adéquatement.
27. L'approbation des documents importants comportait des faiblesses. Le ministère était à préparer des documents importants. Le CGF n'avait pas été approuvé par le CHD et n'avait pas encore été communiqué ou pleinement mis en œuvre au moment de l'audit. Par ailleurs, la méthode d'évaluation du CIRF du ministère n'avait pas encore été approuvée et mise en œuvre au moment de l'audit.
28. Il y avait des problèmes de fiabilité de l'information financière. En particulier, le plan comptable ne cadrait pas avec les activités opérationnelles et l'information sur l'engagement des fonds était inexacte.
29. Le ministère ne disposait pas d'un mécanisme efficace pour planifier de manière proactive l'utilisation des fonds à mesure qu'ils étaient disponibles.

Réponses et plans d'action de la direction

Recommandation 1

La dirigeante principale des finances devrait s'assurer que le Conseil de la haute direction approuve le Cadre de gestion financière et l'approche d'évaluation du contrôle interne en matière de rapports financiers et que ces deux éléments sont pleinement mis en œuvre et communiqués.

RÉPONSE DE LA DIRECTION – CADRE DE GESTION FINANCIÈRE		
<p>Acceptée</p> <p>Le Cadre de gestion financière (CGF) a été élaboré pour articuler le contexte approprié qui offre une base solide à la gestion financière, à la planification des investissements et aux contrôles internes de SPC, qui est conforme à la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> ainsi qu'aux instruments de politique de gestion financière et de planification des investissements du Conseil du Trésor.</p> <p>Le CGF décrit les principales responsabilités et exigences de la présidente en tant qu'administratrice des comptes, du dirigeant principal des finances (DPF), des cadres supérieurs et des gestionnaires du Ministère, des agents financiers, du Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE) et du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, afin d'assurer l'efficacité de la gestion financière, de la planification des investissements, du contrôle interne et de la surveillance.</p> <p>Le CGF expose aussi les exigences de la politique, les structures de gouvernance, les processus et les facilitateurs dont l'application à la gestion de programmes entraînera des résultats fructueux sur le plan des finances, des investissements et des activités.</p> <p>Suite à sa présentation au Comité de gestion ministérielle (CGM) et au Conseil de la haute direction (CHD), le CGF a été approuvé par le CHD et signé en janvier 2014.</p>		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (Cadre de gestion financière)	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Le CGF a été présenté au CGM le 6 février 2013, qui l'a approuvé avec quelques modifications. Le CGF a ensuite été présenté au CHD le 24 juillet 2013.	Directrice générale des Finances et Adjointe à la dirigeante principale des finances	Juillet 2013
Pour faciliter la mise en œuvre du CGF, une stratégie de communication a été élaborée, puis approuvée.		Septembre 2013
La version définitive du CGF a été approuvée par le CHD.		Janvier 2014
Des séances d'information ont lieu régulièrement et tout les gestionnaires délégués de SPC reçoivent une formation sur la gestion financière.		Mars 2014

RÉPONSE DE LA DIRECTION – CONTRÔLE INTERNE EN MATIÈRE DE RAPPORTS FINANCIERS

Acceptée

Conformément à la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor (CT), chaque ministère est tenu de mener une évaluation annuelle de ses pratiques de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF), dont les résultats sont présentés dans l'annexe qui accompagne les états financiers ministériels qui sont publiés sur le site du ministère. L'annexe sur le CIRF décrit la méthode d'évaluation de même que les progrès réalisés chaque année à l'égard de cette évaluation.

L'évaluation du CIRF de SPC est un exercice qui s'échelonne sur quatre ans, ce qui est conforme aux attentes du Bureau du contrôleur général (BCG), et au temps que d'autres ministères fédéraux ont mis pour appliquer la *Politique sur le contrôle interne* du CT. L'évaluation du CIRF est en cours et devrait être terminée de manière substantielle à l'intérieur de cette période de quatre ans.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION (Contrôle interne en matière de rapports financiers)	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>Au cours de l'exercice 2012-2013, la DPF a approuvé la méthode d'évaluation du CIRF, qui a été présentée au CMVE en janvier 2013 afin d'obtenir leurs commentaires. La méthode d'évaluation du CIRF a ensuite été présentée au CHD, qui l'a approuvée en août 2013. En outre, la méthode est décrite dans l'annexe sur le CIRF qui accompagne les états financiers ministériels de SPC pour 2012-2013, qui ont été approuvés par la présidente et la DPF en août 2013. Le BCG a aussi revu l'annexe sur le CIRF, et a jugé qu'elle répondait à ses attentes.</p> <p>En assurant une saine gouvernance de l'évaluation du CIRF, on veillera à ce que les gestionnaires ministériels et les employés concernés réalisent efficacement leurs tâches à cet égard. Pour atteindre cet objectif, un cadre de gestion du contrôle interne (CGCI) est en cours d'élaboration et permettra de décrire les rôles et les responsabilités des agents et des organismes directeurs de SPC; de faire le lien avec les instruments de politique complémentaires; de définir le système ministériel de contrôle interne; et de souligner la méthode d'évaluation approuvée du CIRF. Le CIRF sera au cœur du CGCI.</p> <p>Un plan d'évaluation, qui guidera la mise en œuvre de la méthode d'évaluation approuvée du CIRF, est en cours d'élaboration. Chaque année, les progrès réalisés à l'égard de ce plan seront indiqués dans l'annexe sur le CIRF de SPC. En plus, cette annexe est également transmise au CMVE.</p>	<p>Directrice générale des Finances et Adjointe à la dirigeante principale des finances</p>	<p>Août 2013</p> <p>2^e trimestre 2014-2015</p> <p>2^e trimestre 2014-2015</p>

**ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
(AU 15 JUILLET 2014)**

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur: Niveau 4 (75%) - mise en œuvre avancée

Cadre de gestion financière

Le CGF a été présenté au CGM en février 2013 et au CHD en juillet 2013. La haute direction de SPC a par la suite approuvé et signé le CGF.

Pour appuyer la mise en œuvre du CGF, une stratégie de communication a été approuvée, et une formation en gestion financière a été offerte aux gestionnaires ayant des pouvoirs délégués. La majorité des gestionnaires délégués de SPC ont suivi la formation en gestion financière, et des plans ont été mis en place pour offrir cette formation aux autres gestionnaires au fur et à mesure.

La mise en œuvre du CGF ainsi que la communication connexe sont terminées.

Contrôle interne en matière de rapports financiers

La méthode d'évaluation du CIRF a été approuvée par le CHD, puis par la présidente et DPF de SPC, par son intégration aux états financiers ministériels de 2012-2013 de SPC.

SPC prépare un CGCI qui sera axé sur le CIRF et portera sur des éléments importants comme les rôles et responsabilités, des liens vers les instruments de politique, une définition du système de contrôle interne du Ministère et la méthode d'évaluation du CIRF. Une version provisoire du CGCI devrait être présentée au CGM au troisième trimestre de l'exercice 2014-2015.

Recommandation 2

La dirigeante principale des finances devrait continuer à travailler avec les Opérations à l'harmonisation du plan comptable avec les activités opérationnelles.

RÉPONSE DE LA DIRECTION		
<p>Acceptée</p> <p>Le plan comptable de SPC est conforme à l'exigence obligatoire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada voulant que tous les ministères établissent un plan comptable permettant de recueillir l'information financière dans le format exigé par le gouvernement fédéral et les organismes centraux. Le plan comptable de SPC est harmonisé avec sa structure opérationnelle et l'architecture d'alignement des programmes (AAP) du ministère, et appuie la gestion du rendement ainsi que les exigences en matière d'établissement de rapports internes et externes.</p>		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>La dirigeante principale des finances travaille constamment en étroite collaboration avec la Direction générale des opérations pour s'assurer que le plan comptable est harmonisé avec la structure opérationnelle de SPC alors que le ministère évolue pour réaliser son mandat et offrir des services plus efficacement. Il y a un décalage normal étant donné qu'aucun changement important ne peut être apporté au plan comptable durant l'exercice, mais au début du prochain exercice. Par exemple, en 2012-2013, le plan comptable a été modifié et les modifications entraient en vigueur au début de 2013-2014, pour tenir compte de la restructuration de la structure opérationnelle, qui passait de ministères clients individuels à des portefeuilles.</p> <p>Au cours de 2013-2014, un examen de la base de données du plan comptable a été entrepris et l'utilisation du codage relatif aux domaines fonctionnels et aux ordres internes a été révisée en détail afin de s'assurer que la structure du plan comptable a été correctement harmonisée avec l'AAP et les exigences opérationnelles du ministère. En outre, l'AAP de SPC a été révisée pour 2014-2015, et les modifications visant à harmoniser le plan comptable en conséquence ont été mises en œuvre et sont entrées en vigueur le 1^{er} avril 2014.</p>	<p>Directrice générale des finances et Adjointe à la dirigeante principale des finances</p>	<p>1^{er} avril 2014</p>

**ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION
(AU 15 JUILLET 2014)**

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 5 (100%) - mise en œuvre terminée

Le plan comptable de SPC a été révisé pour s'assurer qu'il soit conforme aux nouvelles activités opérationnelles et l'AAP de SPC à partir de 2014-2015, principalement au moyen d'examens et de mises à jour des secteurs fonctionnels, des ordres internes et des comptes généraux.

Un processus a été mis en place pour permettre aux conseillers en gestion financière de consulter leurs clients, y compris la Direction générale des opérations, afin de recueillir les demandes de changement concernant le plan comptable et de les traiter. Ainsi, les exigences opérationnelles des clients sont respectées.

Recommandation 3

La dirigeante principale des finances devrait mettre en œuvre des activités d'assurance de la qualité pour veiller à ce que tous les contrats et engagements soient correctement entrés dans le système financier.

Recommandation 4

La dirigeante principale des finances devrait normaliser les processus et fournir une formation aux employés responsables de la saisie d'information sur les engagements et les contrats dans le système ministériel de gestion financière (SIGMA).

RÉPONSE DE LA DIRECTION

Acceptée

L'exercice 2012-2013 et le début de l'exercice 2013-2014 ont servi de période de transition destinée à établir SPC comme un ministère autonome et à regrouper les contrats et les processus connexes dont SPC a hérité des 43 ministères partenaires. L'enregistrement des engagements contractuels pendant cette période de transition a connu certains défis.

Les 43 ministères partenaires ont transféré à SPC d'importants volumes d'obligations contractuelles qui en étaient à différentes étapes d'élaboration et qui avaient divers niveaux de documentation. Du temps et des efforts ont dû être consacrés à la validation de ces obligations contractuelles, et au besoin, à la correction des lacunes, avant de pouvoir les entrer dans SIGMA.

Différents ministères ont suivi des différentes pratiques de passation de contrats, et lorsque ces contrats ont été transférés, SPC a dû regrouper les renseignements. Une période de transition était nécessaire pour regrouper et normaliser les processus de passation de contrats.

La structure organisationnelle, en constante évolution pour satisfaire aux exigences changeantes, a représenté un autre défi qui a eu une incidence sur le codage financier et les engagements consignés. En 2013-2014, SPC a harmonisé le plan comptable afin de tenir compte des exigences opérationnelles. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la recommandation n° 2 du plan d'action de la direction.

Pour établir des nouveaux contrats, SPC utilise un processus de demande de services d'acquisition (DSA) afin de mobiliser ses agents d'approvisionnement. C'est à cette étape que la direction assure la validité du codage et la disponibilité des fonds. À l'approbation de la DSA, la direction de l'approvisionnement et relations avec les fournisseurs (DARF) inscrivent les renseignements dans SIGMA.

SPC a pris un engagement à l'égard de l'amélioration continue en étudiant les pratiques exemplaires dans l'ensemble du gouvernement et de l'industrie ainsi qu'en tirant profit de la technologie pour normaliser la saisie des données, dans la mesure du possible. Les mesures à prendre pour régler cette situation sont décrites ci-dessous.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>En 2012-2013, le processus de DSA se faisait manuellement et sur papier. SPC a mis en œuvre un système de DSA en ligne pour s'assurer que les gestionnaires vérifient les renseignements avant de les enregistrer dans SIGMA et pour réduire au minimum les erreurs humaines. Le système de DSA est associé à des processus d'assurance de la qualité intégrés pour faire en sorte qu'aucune étape ne soit omise et que les renseignements obligatoires soient saisis.</p> <p>En ce qui concerne la saisie des engagements contractuels dans SIGMA en fonction des DSA autorisées, tous les agents d'approvisionnement ont reçu une formation sur SIGMA, le codage financier ministériel et les processus opérationnels.</p> <p>Dans le cadre du processus d'établissement de rapports mensuels, les gestionnaires de centre de coûts doivent examiner et confirmer les engagements contractuels, y compris le codage financier. Les conseillers en gestion financière aident les gestionnaires de centre de coûts durant cet examen, et des rajustements sont apportés au besoin.</p> <p>Les engagements contractuels sont d'abord saisis comme un engagement de demande d'achat, suivi par un engagement de bon de commande. Un processus d'assurance de la qualité a été mis en œuvre pour s'assurer que toute entrée en double soit supprimée rapidement.</p>	<p>Directeur général, Acquisitions et relations avec les fournisseurs</p>	<p>Juillet 2013</p> <p>Octobre 2013</p> <p>Avril 2013 et mois suivants</p> <p>Octobre 2013</p>

**ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION – RECOMMANDATION 3
(AU 15 JUILLET 2014)**

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 4 (75%) – mise en œuvre avancée

La DARF a mis en place le système électronique de demande de services d'acquisition (eDSA) qui permet de suivre un processus officiel et normalisé servant à créer, à approuver et à traiter les demandes d'approvisionnement. Ce processus harmonisé comprend l'engagement de fonds pour les demandes d'approvisionnement saisies dans SIGMA.

Des contrôles automatisés des données d'entrée ont été intégrés au système d'eDSA et à SIGMA pour que l'ensemble des renseignements soient fournis dans le cadre de chaque DSA.

Le personnel de la DARF, comme les officiers du bureau d'admission de DSA, les agents d'approvisionnement et les chefs d'équipe des approvisionnements, peuvent également vérifier manuellement dans le système financier afin de s'assurer que les renseignements pour les DSA et les engagements sont nécessaires et exacts.

De plus, des processus ont été mis en place pour repérer les engagements saisis en double dans le système financier et effectuer un suivi régulier. Cependant, il ne semble exister aucun processus permettant de transmettre au niveau supérieur des problèmes d'engagements en double et de les régler rapidement.

**ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION – RECOMMANDATION 4
(AU 15 JUILLET 2014)**

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 4 (75%) – mise en œuvre avancée

La DARF a mis en place le système eDSA qui permet de suivre un processus officiel et normalisé servant à créer, à approuver et à traiter les demandes d'approvisionnement. Ce processus harmonisé comprend l'engagement de fonds pour les demandes d'approvisionnement saisies dans SIGMA.

Le personnel chargé de saisir les contrats et les engagements dans SIGMA est formé et orienté, principalement dans le cadre d'une formation obligatoire sur SIGMA, ainsi qu'à l'aide de guides d'utilisation et de systèmes de mentorat. Alors que la majorité des employés de la DARF ayant accès au système financier ont suivi la formation obligatoire ou ont déjà une expérience avec SIGMA, aucun plan n'a été identifié afin de fournir la formation aux employés ne l'ayant pas encore complétée. De plus, les employés chargés de saisir les engagements contractuels dans le système financier n'ont toujours pas reçu de formation sur le codage financier du Ministère.

Sur demande, la DARF offre également de l'orientation sur les engagements contractuels aux conseillers en gestion financière et aux gestionnaires de centre de coûts pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de prévisions et de rapports financiers.

Des processus ont été mis en place pour repérer les engagements saisis en double dans le système financier et effectuer un suivi régulier. Cependant, il ne semble exister aucun processus permettant de transmettre au niveau supérieur des problèmes d'engagements en double et de les régler rapidement.

Recommandation 5

Les cadres supérieurs du ministère, en coopération avec la dirigeante principale des finances, devraient mettre au point un mécanisme pour planifier de manière proactive l'utilisation des fonds disponibles et s'assurer que les demandes de financement cadrent avec l'initiative de transformation globale du ministère.

RÉPONSE DE LA DIRECTION		
<p>Acceptée</p> <p>2012-2013 marquait une période de transition dans le but d'établir les procédures et les processus de SPC. Il y a eu un retard dans l'obtention des fonds suite à l'approbation d'un projet ou d'une initiative en suivant une gouvernance adéquate.</p> <p>Au début de 2013-2014, un processus révisé a été mis en place qui avait en fait réduit les délais de financement pour les projets et les initiatives approuvés. Un nouveau rapport a été produit dans le but de montrer le lien avec le programme de transformation qui a été présenté régulièrement aux deux comités exécutifs, le Comité de la haute direction sur la surveillance des projets et des acquisitions (CHDSPA) et le Comité de révision des investissements (CRI). En 2013-2014, le financement accordé pour les projets et initiatives approuvés s'est réalisé par le biais des rencontres du CRI, ce qui a accéléré le processus.</p>		
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>Au cours du dernier exercice, un nouveau mécanisme a été établi pour les demandes de financement liées au plan de transformation, aux nouvelles initiatives et aux nouveaux projets. Un cadre de priorités à l'égard des investissements et des projets a été approuvé par le Conseil de la haute direction (CHD) à la fin du mois de juin 2013. Le CHDSPA est chargé de fournir des directives lors de l'établissement des priorités et de l'approbation des besoins en financement pour les plans de transformation et les projets. Le CHDSPA donne des instructions au CRI concernant les projets approuvés, et ce dernier examine toutes les demandes de financement, effectue une analyse critique et approuve les affectations de fonds provenant de la réserve de gestion ministérielle si tous les critères ont été respectés. Les décisions financières du CRI sont présentées au CHD dans le cadre du rapport mensuel de la situation financière. Afin de faciliter le processus, les intervenants qui demandent des fonds présentent les renseignements aux comités dans un format normalisé. Les mises à jour régulières sur les données financières sont suivies et surveillées par la Direction des finances et communiquées aux membres du CHDSPA et du CRI. Le financement et les données financières connexes font l'objet d'un suivi par projet et par initiative.</p>	<p>Directrice générale des finances et Adjointe à la dirigeante principale des finances</p>	<p>Juillet 2013</p>

**ÉTAT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION – RECOMMANDATION 5
(AU 15 JUILLET 2014)**

Évaluation de la mise en œuvre par l'auditeur : Niveau 5 (100%) – mise en œuvre terminée

Le cadre des priorités en matière d'investissements et de projets, qui comprend un nouveau processus de sélection et d'approbation de projets ainsi que des priorités de financement connexes, a été présenté au CHD, puis mis en œuvre au moyen des processus de gouvernance et opérationnels de SPC.

Des processus ont été mis en place pour s'assurer que les demandes de financement sont conformes au programme de transformation de SPC. Ainsi, le CHDSPA supervise et approuve les projets, puis le CRI donne son feu vert aux allocations de fonds connexes. Les décisions concernant le financement sont communiquées au CHD au moyen de rapports sur la situation financière. Les comptes rendus sur l'état des réserves ministérielles au cours des réunions du CRI et les comptes rendus du CRI au cours des réunions du CHDSPA permettent de prévoir de façon proactive les fonds de réserve disponibles.

Annexe A : Critères d'audit

RÔLE DE LA DPF	
1.1	Le rôle, les responsabilités et le mandat de la DPF sont bien définis, communiqués clairement et efficaces.
1.2	La DPF élabore, communique et tient à jour le CGF du ministère et apporte un soutien à la présidente.
1.3	Il existe un processus pour assurer que l'organisation de la DPF approuve la totalité des rapports financiers et rapports connexes, des présentations (p. ex. présentations au CT et mémoires au Cabinet) et des divulgations.
1.4	L'organisation de la DPF exerce un leadership fonctionnel dans le secteur de la gestion financière.
1.5	L'organisation de la DPF fournit des conseils et des directives fonctionnels (y compris une fonction de remise en question) aux gestionnaires et offre des services de gestion financière adaptés à leurs besoins.
GOUVERNANCE	
2.1	Des organismes de surveillance efficaces sont établis et des rôles et responsabilités sont clairement définis et communiqués.
PLANIFICATION, BUDGÉTISATION ET PRÉVISION	
3.1	Un processus défini est en place pour établir le budget annuel de l'organisation et le budget est approuvé par la présidente.
3.2	Un processus de prévision défini est en place (y compris une analyse des écarts) pour assurer une surveillance efficace du budget et de l'affectation des ressources.
CONTRÔLE INTERNE	
4.1	Des pouvoirs financiers délégués sont établis et communiqués.
4.2	La DPF a établi un processus/cadre pour soutenir l'approbation de l'AG de la Déclaration de responsabilité de la direction, y compris le CIRF.
RAPPORTS ET CONSEILS DE LA DIRECTION	
5.1	Les gestionnaires ont accès à de l'information fiable, en temps opportun, qui favorise la responsabilisation et un processus décisionnel efficace.
RAPPORTS FINANCIERS EXTERNES	
6.1	Des rapports financiers trimestriels sont préparés, signés et transmis conformément à la Norme comptable 1.3 du CT.

Annexe B : Acronymes

Acronyme	Signification de l'acronyme
AAP	L'architecture d'alignement des programmes
ADPF	Adjointe à la dirigeante principale des finances
eDSA	Électronique de demande de services d'acquisition
AG	Administratrice générale
BCG	Bureau du contrôleur général
CGCI	Cadre de gestion du contrôle interne
CGF	Cadre de gestion financière
CGM	Comité de la gestion ministérielle
CHD	Conseil de la haute direction
CHDSPA	Comité de la haute direction sur la surveillance des projets et des acquisitions
CIRF	Contrôle interne en matière de rapports financiers
CRI	Comité de révision des investissements
CT	Conseil du Trésor
DARF	Direction de l'approvisionnement et relations avec les fournisseurs
DG	Directrice générale
DPF	Dirigeante principale des finances
DSA	Demande de services d'acquisition
PRC	Projets et relations avec les clients
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SM	Services ministériels
SMAP	Sous-ministre adjointe principale
SPC	Services partagés Canada
TSSC	Transformation, stratégie de services et conception