



Audit de la vérification des comptes pour les services de téléphonie

Rapport d'audit

Bureau de la vérification et de l'évaluation
Mars 2015



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	3
Points examinés	3
Importance de l'audit	3
Constatations	3
Contexte.....	5
Objectif	6
Portée.....	6
Méthodologie.....	6
Énoncé d'assurance.....	6
Constatations détaillées et recommandations	8
Mise en œuvre des contrôles	8
Processus pour l'ajout aux services	8
Regroupement des contrats.....	10
Processus de vérification des comptes	11
Conclusion	13
Réponse et plans d'action de la direction	14
Annexe A : Critères d'audit	24
Annexe B : Acronymes	25

Sommaire

Points examinés

La vérification des comptes constitue une façon de garantir que : les travaux ont été exécutés, les biens ont été livrés ou les services ont été rendus; que les modalités pertinentes du contrat ou de l'entente ont été respectées; que la transaction est exacte; et que toutes les autorisations ont été respectées. Conformément aux articles 33 et 34 de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#) (la LGFP), tous les paiements et règlements doivent être certifiés.

L'objectif du présent audit est de certifier à la présidente et au Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation que le processus de vérification des comptes pour les services de téléphonie de Services partagés Canada (SPC) a été conçu de manière efficace.

La portée de cet audit comprenait les pratiques de certification aux termes des articles 33 et 34 de la LGFP et l'engagement des dépenses. Les instruments de politique suivants ont été pris en considération :

- la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- la Directive sur la vérification des comptes;
- la Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses;
- la Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements.

La période visée allait du 1^{er} avril 2012 au 31 juillet 2013.

Importance de l'audit

La population canadienne s'attend à ce que le gouvernement fédéral soit géré efficacement, que les fonds publics fassent l'objet d'une gérance prudente, que les biens publics soient protégés et que les ressources publiques soient utilisées de façon efficace, efficiente et économique. L'une des principales pratiques de gestion financière consiste à s'assurer que de solides procédures de vérification des comptes axées sur les risques sont en place, conformément à la LGFP.

Les questions entourant la vérification des comptes dans le cadre du regroupement des services de téléphonie étaient au cœur de cet audit. Par services de téléphonie (ou services de réseau vocal), nous entendons : les services de connectivité voix, les services de cartes d'appel ou les services interurbains, les services de téléconférence et les services sans frais, et les solutions de téléphonie gérées. Le coût annuel des services de téléphonie a été estimé à 340 M\$, et SPC traitait de 10 000 à 11 000 factures chaque mois. Étant donné l'importance des dépenses liées à la téléphonie et du risque associé au processus établi pour la vérification des comptes, le présent audit a été axé précisément sur la vérification des comptes pour les services de téléphonie.

Constatations

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion considérées comme adéquates, et sur celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Au cours des travaux d'audit menés sur le terrain, l'équipe d'audit interne a observé certains exemples de contrôles conçus de manière adéquate et appliqués efficacement par SPC. Certaines constatations positives en sont ressorties, notamment :

- Le 1^{er} avril 2013, SPC a créé un nouveau poste, directeur général (DG), responsable horizontal, chargé d'aborder la gestion des services de téléphonie dans une perspective

horizontale. Il devrait en résulter une meilleure coordination de la normalisation des processus liés à la téléphonie, dans l'ensemble du Ministère.

- Pendant l'examen, le DG, responsable horizontal élaborait un processus en vue de convertir les contrats particuliers pour des services de téléphonie en contrats nationaux du gouvernement du Canada. Grâce à cette façon de faire plus efficiente, le Ministère sera mieux à même de réaliser des économies.

Les possibilités d'amélioration suivantes ont été cernées :

- Le processus utilisé pour effectuer des ajouts aux services, notamment l'engagement des dépenses (approbation de transaction) pourrait être renforcé afin de mieux contrôler les coûts et d'accroître la probabilité d'éventuelles économies de coûts.
- Une approche ministérielle pour le regroupement des services de téléphonie dans le cadre des contrats nationaux du gouvernement du Canada serait plus efficace et efficiente pour réaliser les économies de coûts visées.
- Une approche normalisée dans l'ensemble du Ministère permettrait d'assurer l'exécution uniforme du processus de vérification des comptes. Ce processus pourrait être amélioré davantage par l'utilisation d'un outil automatisé pour aider la direction à analyser les factures de téléphonie et accroître les chances de cibler les frais inappropriés.

Yves Genest

Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation

Contexte

1. Services partagés Canada (SPC) a été créé par le gouvernement du Canada le 4 août 2011 pour moderniser la façon dont ce dernier gère son infrastructure de la technologie de l'information (TI), afin de mieux soutenir l'exécution des programmes et la prestation des services destinés à la population canadienne.
2. Le mandat de SPC consiste notamment à tirer profit des économies d'échelle dans l'ensemble du gouvernement de manière à ce que toutes les organisations fédérales aient accès à des services d'infrastructure de la TI qui sont à la fois fiables, efficaces et sûrs, et ce, au meilleur coût possible. SPC compte quatre directions générales, chacune chargée de soutenir un des quatre secteurs d'activité du Ministère :
 - Direction générale de la transformation, de la stratégie de services et de la conception (TSSC);
 - Direction générale des projets et des relations avec les clients (PRC);
 - Direction générale des opérations;
 - Direction générale des services ministériels.
3. Plus précisément, les priorités établies par SPC sont les suivantes :
 - Veiller au maintien et à l'amélioration de la prestation des services d'infrastructure de la TI au gouvernement du Canada en adoptant une approche organisationnelle.
 - Amorcer le renouvellement de l'infrastructure de la TI du gouvernement du Canada.
 - Établir des mécanismes de gouvernance et de partenariats afin de clarifier les responsabilités et d'adopter des approches organisationnelles de gestion des services d'infrastructure de la TI.
 - Mettre en œuvre des services et des processus de gestion opérationnelle efficaces et efficients à l'appui du mandat de SPC¹.
4. Au moment de sa création, SPC a hérité de la responsabilité de payer les factures des services de téléphonie des 43 organisations partenaires. Par services de téléphonie (ou services de réseau vocal), nous entendons : les services de connectivité voix, les services de cartes d'appel ou les services interurbains, les services de téléconférence et les services sans frais, et les solutions de téléphonie gérées. Le coût annuel des services de téléphonie fournis par SPC a été estimé à environ 340 M\$.
5. SPC a classé les 43 organisations partenaires par portefeuille et par région. Chaque portefeuille a adopté un processus différent pour fournir la certification en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). En règle générale, les portefeuilles ont continué d'appliquer le même processus que celui utilisé dans leur ancienne organisation lorsque les services étaient gérés centralement par l'organisation partenaire. Même si les organisations partenaires utilisaient précédemment une approche répartie pour gérer les services, SPC a adopté une approche axée sur les risques pour fournir la certification en vertu de l'article 34 de la LGFP en raison du volume important de transactions.

¹ Plan d'activités intégré de 2012-2013

6. Le volume de factures était imprévu. Au cours d'une période de cinq mois (de novembre 2012 à mars 2013), SPC a traité environ 7 000 factures autres que des factures de télécommunications tandis qu'il a traité 51 350 factures de télécommunications au cours de la même période. On a fait appel aux niveaux de dotation pour traiter (p. ex. autorisation de dépenses, réception des factures, consignation des contrats et vérification des comptes) le volume de factures reçues, ce qui a entraîné des retards dans les paiements et des frais d'intérêt. Afin d'aider à résoudre ce problème, SPC a mis sur pied une « équipe d'action ». Cette équipe devait « faire en sorte que les problèmes à court et à moyen terme liés à la gestion de bout en bout des services de télécommunications et leurs répercussions sur le traitement rapide des factures de télécommunications en suspens étaient résolus d'une façon efficace et concertée », notamment en ce qui a trait aux trois domaines généraux :
- intégration opérationnelle et gestion de la demande;
 - intégration des contrats et négociations avec les fournisseurs;
 - paiement des factures de télécommunications.
7. L'équipe d'action, présidée par la Directrice générale (DG) des finances et adjointe à la dirigeante principale des finances a tenu des rencontres chaque semaine de la fin juillet 2012 à mars 2013, puis moins souvent par la suite. L'équipe a été dissoute en mai 2013.

Objectif

8. L'audit avait pour objectif d'évaluer l'efficacité de la conception du processus de vérification des comptes pour les services de téléphonie de SPC.

Portée

9. La portée du présent audit englobait les pratiques de vérification des comptes pour les services de téléphonie. Les instruments de politique suivants ont été pris en considération :
- la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
 - la *Directive sur la vérification des comptes*;
 - la *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses*;
 - la *Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements*.
10. La période visée allait du 1^{er} avril 2012 au 31 juillet 2013.

Méthodologie

11. Les principales techniques d'audit utilisées incluaient :
- des entrevues avec des gestionnaires et des employés clés;
 - l'examen des documents pertinents (p. ex. factures, comptes rendus des réunions ou documents de planification);
 - la vérification d'une transaction de téléphonie pour six organisations différentes, en se concentrant sur les partenaires importants.

Énoncé d'assurance

12. 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 étaient basées sur une comparaison des conditions qui existaient au

moment de l'audit selon des critères établis qui avaient été convenus avec la direction. Cet engagement a été mené 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

13. En se fondant sur un ensemble de données recueillies lors de l'examen des documents, des analyses et des entrevues, l'équipe d'audit interne a évalué chacun des critères d'audit et a tiré une conclusion pour chacun. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère d'audit et les pratiques courantes, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations destinées à produire des améliorations.

Mise en œuvre des contrôles

14. Certaines constatations positives ont été relevées au cours de l'audit :
- Le 1^{er} avril 2013, SPC a créé un nouveau poste (DG responsable horizontal) chargé d'aborder la gestion des services de téléphonie dans une perspective horizontale. Il devrait en résulter une meilleure coordination de la normalisation des processus liés à la téléphonie, dans l'ensemble du Ministère.
 - Pendant l'examen, le directeur général, responsable horizontal élaborait un processus en vue de convertir les contrats particuliers pour des services de téléphonie en contrats nationaux du gouvernement du Canada. Grâce à cette façon de faire plus efficiente, le Ministère sera mieux à même de réaliser des économies.
15. Nous avons également ciblé des possibilités d'amélioration qui sont décrites en détail dans les paragraphes suivants.

Processus pour l'ajout aux services

16. SPC a été mandaté de diriger, au nom du gouvernement du Canada, l'Initiative des services téléphoniques économiques, qui vise à contribuer à l'établissement d'un milieu de travail moderne dans la fonction publique et à réduire considérablement les coûts globaux des télécommunications pour le gouvernement du Canada². Pour atteindre cet objectif, l'engagement des dépenses (article 32 de la LGFP) constituait une étape clé pour assurer le contrôle des coûts de téléphonie globaux. Par conséquent, les besoins opérationnels pour des services de téléphonie supplémentaires devaient être validés auprès des organisations partenaires. Ils devaient aussi recevoir l'autorisation de la part des pouvoirs financiers délégués appropriés de SPC. L'équipe d'audit interne devait également suivre un processus établi pour demander de nouveaux services de téléphonie, et s'assurer que ce processus était suivi par les organisations partenaires.
17. Nous avons constaté que les responsabilités des organisations partenaires concernant l'approbation des dépenses n'étaient pas définies clairement ni observées, et que le processus de validation des besoins opérationnels différait d'une organisation partenaire à l'autre. Par exemple :
- Dans certains cas, le gestionnaire de SPC n'avait pas examiné et approuvé l'achat avant d'envoyer la demande au fournisseur;
 - Certaines organisations ont obtenu des services sans aviser SPC;
 - Bien que SPC ait établi un processus pour la demande de services et communiqué celui-ci aux organisations partenaires, ce processus n'était pas toujours suivi;

² Initiative des services téléphoniques économiques, [site Web de SPC](#).

- Il n'existait aucun processus pour prendre des mesures correctives afin de régler les problèmes de non-conformité dans les organisations partenaires.
18. De plus, comme il n'existait aucune norme pangouvernementale sur l'admissibilité aux services de téléphonie, il était difficile pour les gestionnaires de SPC d'évaluer la validité des exigences opérationnelles. D'après l'audit effectué, l'autorisation officielle accordée par SPC pour l'engagement des dépenses n'a pas été démontrée de façon constante. De plus, lorsque les organisations partenaires s'abonnaient à de nouveaux services, les anciens services n'étaient pas nécessairement annulés.
19. Comme les organisations partenaires continuent de commander de nouveaux services de façon non planifiée, il était difficile d'estimer le coût des services de téléphonie, car il existe un risque que SPC ne puisse pas réaliser les économies de coûts prévues dans le cadre de l'Initiative des services téléphoniques économiques.

Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait prendre les mesures nécessaires pour consigner, mettre en œuvre et surveiller un processus d'engagement des dépenses uniforme dans l'ensemble de SPC, et communiquer ce processus au personnel compétent de SPC et des organisations partenaires (ainsi que définir et communiquer les rôles et les responsabilités des gestionnaires de centre de responsabilité dans les organisations partenaires).

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait établir un mécanisme pour empêcher que les utilisateurs puissent obtenir des services autrement que de la manière prescrite.

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait établir un mécanisme pour cibler les utilisateurs et les services valides et en effectuer le suivi.

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Recommandation 4

Le sous-ministre adjoint principal, Transformation, stratégie de services et conception devrait collaborer avec les organismes centraux afin de définir, à l'échelle du gouvernement, l'admissibilité aux services de téléphonie et communiquer les détails de l'admissibilité aux organisations partenaires.

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Recommandation 5

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait établir un processus pour prendre des mesures correctives relatives aux organisations partenaires lorsque le processus établi n'est pas suivi.

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Regroupement des contrats

20. Afin d'offrir les meilleurs tarifs possibles, les contrats nationaux du gouvernement du Canada ont été négociés avec plusieurs fournisseurs des quatre coins du pays. L'équipe d'audit interne s'attendait à ce que SPC ait établi un processus pour déterminer les tarifs non conformes aux contrats nationaux et un processus pour convertir les contrats en contrats nationaux du gouvernement du Canada. Nous avons constaté que même si des contrats nationaux du gouvernement du Canada avaient été établis, les services n'ont pas tous été fournis dans le cadre de ces contrats. Bien que certains portefeuilles aient pris l'initiative de regrouper les contrats de services de téléphonie, ils ne le faisaient que pour un petit nombre d'organisations partenaires.
21. Une initiative horizontale, permettant de regrouper ces efforts en vue de convertir les contrats en contrats nationaux du gouvernement du Canada, a été élaborée par le responsable horizontal, mais n'a pas encore été approuvée ou mise en œuvre.
22. Comme SPC n'a encore mis en œuvre aucun plan horizontal pour s'assurer que tous les contrats de services de téléphonie étaient intégrés aux contrats nationaux du

gouvernement du Canada, il existe un risque que le gouvernement du Canada paie des tarifs supérieurs à ceux négociés dans les contrats nationaux du gouvernement du Canada.

Recommandation 6

Le sous-ministre adjoint principal, Transformation, stratégie de services et conception devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du plan conceptuel horizontal national, et continuer d'obtenir les approbations connexes, pour regrouper tous les contrats de services de téléphonie de SPC.

Réponse de la direction :

Cette recommandation est acceptée et sera mise en œuvre par le directeur général, Programme de transformation des télécommunications, avec l'aide des directeurs principaux et des DG de la direction générale PRC, de la direction générale des Opérations et la direction des acquisitions et des relations avec les fournisseurs.

Processus de vérification des comptes

23. Nous nous attendions à ce qu'un processus ait été établi pour relever les frais inexacts et à ce qu'il soit conçu de manière efficace. Nous nous attendions également à ce qu'un processus soit en place pour garantir que tous les frais étaient valides, conformes aux modalités du contrat et associés au codage financier adéquat, et à ce que ce processus soit conçu de manière efficace. Enfin, nous nous attendions à ce que toutes les factures de services de téléphonie soient certifiées en vertu de l'article 34 de la LGFP, conformément aux pouvoirs financiers délégués.
24. Nous avons constaté que les pratiques en place ne permettaient pas de certifier de manière adéquate que tous les frais des services de téléphonie erronés seraient relevés. Nous avons remarqué que la méthode de vérification des comptes qui était appliquée différait d'un portefeuille à l'autre, comme le recours aux organisations partenaires pour la vérification des factures, l'analyse des factures au moyen d'un outil automatisé et l'examen des factures selon une approche fondée sur les risques. Dans un cas, il s'est avéré impossible de retrouver la facture approuvée.
25. Nous avons également constaté que les factures regroupées des fournisseurs étaient complexes, ce qui venait compliquer les examens approfondis. Il y avait un nombre considérable de factures (de 10 000 à 11 000 par mois) comportant de grands volumes de données et comptaient, dans certains cas, plusieurs centaines de pages; le processus de vérification des comptes n'était donc pas efficace pour cibler les frais erronés. Dans certains cas, nous avons remarqué que le personnel de SPC était tout de même en mesure d'accéder aux outils utilisés par les organisations partenaires pour analyser les frais des services de téléphonie, notamment la nature et le coût du service.

26. Les processus d'examen de SPC faisaient appel aux organisations partenaires. Bien que SPC se soit fondé sur les organisations partenaires pour effectuer la vérification des comptes, il n'a pas été en mesure de déterminer si les contrôles de ces dernières étaient efficaces.
27. Les rôles, les responsabilités et les obligations entre SPC et les organisations partenaires relativement à la vérification des comptes n'ont pas été consignés. Les communications entre SPC et les organisations partenaires et les documents étaient insuffisants pour définir les rôles, les responsabilités et les obligations en ce qui concerne la vérification des comptes. Par conséquent, il existe un risque que les organisations partenaires réaffectent leurs employés et n'appuient plus le processus de vérification des comptes.
28. En l'absence d'un processus de vérification des comptes solide, SPC risque de se voir facturer des frais par erreur.

Recommandation 7

La sous-ministre adjointe principale (SMAP), Services ministériels et Dirigeante principale des finances devrait, en concertation avec le SMAP, Opérations normaliser le processus de vérification des comptes (y compris les pratiques de conservation des documents) et le communiquer aux personnes participant au processus, conclure avec les organisations partenaires, selon le cas, une entente de vérification des comptes décrivant les rôles, les responsabilités et les obligations des parties.

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Recommandation 8

Le sous-ministre adjointe principale, Opérations devrait utiliser un outil automatisé permettant aux gestionnaires d'analyser les factures et d'effectuer facilement un suivi des écarts. SPC devrait étudier la possibilité d'adopter les outils déjà utilisés dans certains portefeuilles (p. ex. opérations gouvernementales, sécurité) pour l'ensemble du ministère.

Réponse de la direction :

La recommandation est acceptée et sa mise en œuvre sera surveillée par le Groupe de travail sur la téléphonie en tant que mesure de suivi du Plan d'action intégré visant la téléphonie.

Conclusion

29. L'objectif de l'audit était d'examiner si le processus de vérification des comptes de SPC pour les services de téléphonie avait été conçu de manière efficace. L'audit a constaté que les contrôles utilisés pour la vérification des comptes pour les factures de téléphonie n'étaient pas conçus de manière efficace.
30. En avril 2013, la Direction générale des opérations a créé le poste de DG, responsable horizontal en vue d'adopter une approche pangouvernementale pour régler les problèmes liés à la téléphonie. La principale priorité associée à ce poste consistait à établir des processus normalisés et à regrouper les contrats de services de téléphonie.
31. Nous avons constaté que les organisations partenaires ne suivaient pas systématiquement le processus d'approbation des dépenses et que les approbations n'étaient pas toujours consignées.
32. Le processus de regroupement des contrats de services de téléphonie et de création des contrats nationaux du gouvernement du Canada n'était pas encore achevé. Dans certains cas, les contrats nationaux du gouvernement du Canada n'étaient pas utilisés.
33. Certains facteurs, comme le manque de normalisation, la complexité des factures, et les rôles et les responsabilités imprécis entre SPC et les organisations partenaires dans le cadre du processus de vérification des comptes, expliquent la réduction de l'efficacité du processus de vérification des comptes. Les économies de coûts prévues pour l'Initiative des services téléphoniques économiques pourraient également ne pas être réalisées.

Réponse et plans d'action de la direction

Réponse générale de la gestion

Le Groupe de travail sur la téléphonie (GTT) a été mis sur pied afin de régler les problèmes auxquels SPC est confronté dans la transformation des services téléphoniques et la prestation de services de téléphonie à l'échelle du Ministère. Présidé à l'origine par la SMAP, Services ministériels ce groupe de travail est désormais présidé par le DG, Programme de transformation de télécommunications, lequel relève du SMAP TSSC. Il est notamment composé des DG, des directeurs principaux et des directeurs des quatre directions générales de SPC.

Le GTT a élaboré le Plan d'action intégré visant la téléphonie, qui comprend plusieurs composantes des mesures de suivi clés :

- Registre central;
- Approvisionnement centralisé;
- Norme d'exploitation pour les appareils de télécommunications;
- Norme d'exploitation pour l'utilisation appropriée des appareils cellulaires;
- Segmentation des utilisateurs.

Un chef de projet et une date de livraison ont été prévus pour chaque mesure de suivi.

Le plan tire profit du travail effectué par le Groupe de travail sur la téléphonie de la Direction générale des opérations, mis sur pied précédemment afin de régler les problèmes liés à la téléphonie. (Ce groupe de travail est dirigé par le DG, Optimisation et télécommunications, qui relève du DG, Réseau d'entreprise.)

À la fin d'avril 2014, le GTT a obtenu l'approbation du Conseil de la haute direction (CHD) afin d'aller de l'avant avec la mise en œuvre du plan. Le premier rapport d'étape sur la mise en œuvre du plan a été présenté au CHD le 18 juin 2014, et d'autres rapports d'étape seront présentés régulièrement.

En mai 2014, un mini-GTT a été créé afin de surveiller la mise en œuvre réussie du plan et de diriger la planification et l'exécution des mesures de suivi et des produits livrables connexes.

La réalisation des initiatives sélectionnées dans le plan permet d'appliquer les recommandations formulées dans l'Audit de la vérification des comptes pour les services de téléphonie.

Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait prendre les mesures nécessaires pour consigner, mettre en œuvre et surveiller un processus d'engagement des dépenses uniforme dans l'ensemble de SPC, et communiquer ce processus au personnel compétent de SPC et des organisations partenaires (ainsi que définir et communiquer les rôles et les responsabilités des gestionnaires de centre de responsabilité dans les organisations partenaires).

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Mise en œuvre d'un processus normalisé à l'échelle du Ministère pour l'approvisionnement et l'exécution Voici quelques-unes des activités clés : • élaborer un processus normalisé pour la commande de services de téléphonie; • communiquer le processus normalisé pour la commande de services de téléphonie à l'échelle de SPC et aux organisations partenaires; • consigner, communiquer et expliquer les rôles et les responsabilités respectifs de SPC et des organisations partenaires en matière de demande et d'exécution de services; • dresser une liste des employés de SPC autorisés à passer des commandes auprès des fournisseurs de services.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide des directions générales de la transformation, de la stratégie de services et de la conception et des Projets et des relations avec les clients.	19 décembre 2014

Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait établir un mécanisme pour empêcher que les utilisateurs puissent obtenir des services autrement que de la manière prescrite.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Mise en œuvre d'un processus normalisé à l'échelle du Ministère pour l'approvisionnement et l'exécution Voici quelques-unes des activités clés : • dresser une liste des employés de SPC autorisés à passer des commandes auprès des fournisseurs de services; • faire savoir aux fournisseurs de services que seules les factures concernant les commandes passées par les employés autorisés de SPC seront payées; • aviser les ministères non conformes qu'ils ne pourront plus passer des commandes directement auprès des fournisseurs de services; • mettre à jour le processus d'intégration opérationnelle de SPC afin de s'assurer que les appareils à l'état désiré sont pris en compte dans le cadre des réinstallations, des déménagements, des ajouts, des changements et des nouvelles demandes de services des partenaires.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Direction générale des Opérations, avec l'aide des directions générales de la Transformation, de la stratégie de services et de la conception et des Projets et des relations avec les clients.	19 décembre 2014

Recommandation 3

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait établir un mécanisme pour cibler les utilisateurs et les services valides et en effectuer le suivi.

PLAN D'ACTION DE LA GESTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Promotion du répertoire des appareils de téléphonie Voici quelques-unes des activités clés : • promouvoir le répertoire des appareils de téléphonie afin d'établir un inventaire complet des appareils; • surveiller la croissance et veiller au respect des normes d'approvisionnement (en informant les partenaires des taux de participation); • rédiger des communications ciblées à l'intention des partenaires affichant une faible participation afin de les informer des conséquences de ne pas répertorier les appareils.	Directeur principal, Projets de télécommunications, direction générale des Projets et des relations avec les clients (PRC), avec l'aide de la Direction générale des Opérations et de la direction générale des Services ministériels (SM)	30 juin 2014 et au-delà
Achèvement du répertoire des appareils de téléphonie Voici quelques-unes des activités clés : • fournir aux ministères des rapports réguliers sur les inventaires d'appareils, la croissance et l'achèvement du répertoire des appareils de téléphonie; • effectuer un recoupement entre les données du répertoire des appareils de téléphonie et les rapports du fournisseur de services; • établir et exécuter un processus pour la préparation et la distribution des rapports.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide de la Direction générale des PRC, de la Direction générale des SM et du dirigeant principal de l'information et de la sécurité.	30 septembre 2014 et au-delà

Recommandation 4

Le sous-ministre adjoint principal, Transformation, stratégie de services et conception devrait collaborer avec les organismes centraux afin de définir, à l'échelle du gouvernement, l'admissibilité aux services de téléphonie et communiquer les détails de l'admissibilité aux organisations partenaires.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Norme d'exploitation sur la fourniture d'appareils de télécommunication Approuvée par le Conseil du Trésor en décembre 2013, cette norme d'exploitation définit le processus de prestation de services pour les appareils de télécommunication et présente l'approche « le cellulaire d'abord » relative à l'admissibilité aux services (sauf pour certaines exceptions). Le processus est actuellement peaufiné afin de permettre de surveiller la conformité avec la norme d'exploitation et d'établir des rapports à cet égard.	Directeur général, Programme de transformation des télécommunications (PTT), avec l'aide des directeurs principaux et des DG de la Direction générale des Projets et relations avec les clients (PRC), des Opérations des Services ministériels (SM)	20 décembre 2013
Stratégie de communication Une stratégie de communication complète est actuellement élaborée pour toutes les activités relatives au Plan d'action intégré visant la téléphonie (dirigé par le Groupe de travail sur la téléphonie), y compris la norme d'exploitation et le modèle de segmentation des utilisateurs. SPC a commencé à communiquer les renseignements sur la norme d'exploitation aux partenaires en décembre 2013, et continue à le faire à l'aide de son site extranet et des rapports mensuels à l'intention des partenaires (qui seront publiés à partir du deuxième trimestre de l'exercice 2014-2015). La stratégie de communication favorisera l'appui des employés du gouvernement du Canada en assurant la diffusion de messages uniformes et opportuns en ce qui concerne l'admissibilité aux services.	DG, Initiative des appareils technologiques en milieu de travail, avec l'aide des directeurs principaux et des DG du PTT, des directions générales des PRC, des Opérations et des SM.	31 décembre 2014
Modèle de segmentation des utilisateurs On fera appel au Conseil des dirigeants principaux de l'information pour achever l'élaboration du modèle de segmentation des utilisateurs (profils d'utilisateurs). Voici quelques-unes des activités	DG, Programme de transformation des services de courriel, Direction générale de la transformation,	31 décembre 2014

clés : - répartir les utilisateurs en segments selon les fonctions spécialisées de leur emploi et les exigences en matière de mobilité; - utiliser les profils afin d'assurer l'uniformité dans l'octroi de dérogations à la politique « le cellulaire d'abord »; - rajuster les normes d'exploitation, au besoin, une fois le modèle de segmentation des utilisateurs achevé.	de la stratégie des services et de la conception	
--	--	--

Recommandation 5

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait établir un processus pour prendre des mesures correctives relatives aux organisations partenaires lorsque le processus établi n'est pas suivi.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Non-conformité à l'approvisionnement centralisé Dans le cadre du processus normalisé à l'échelle du Ministère pour l'approvisionnement et l'exécution : - les ministères non conformes seront avisés qu'ils ne pourront plus passer des commandes directement auprès des fournisseurs de services; - les fournisseurs de services seront informés que seules les factures concernant les commandes passées par les employés autorisés de SPC seront payées.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide de des directions générales de la Transformation, de la stratégie de services et de la conception et des Projets et des relations avec les clients (PRC).	30 septembre 2014
Non-conformité à la norme d'exploitation pour les appareils de télécommunications La conformité aux normes sera surveillée et des rapports seront présentés aux partenaires afin d'accroître le taux de conformité. Voici quelques-unes des activités clés : - établir un processus pour la préparation et la distribution des rapports; - rédaction et diffusion des rapports mensuels.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide des directions générales des Services ministériels et de PRC et du dirigeant principal de l'information et de la sécurité	30 septembre 2014 et au-delà
Non-conformité aux seuils relatifs aux appareils établis pour les Ministères Des rapports réguliers sur la conformité aux seuils seront fournis aux partenaires. Voici quelques-unes des activités clés : - établir un processus pour la préparation et la distribution des rapports; - rédaction et diffusion des rapports réguliers.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide de la direction générale des PRC	31 mars 2015

Recommandation 6

Le sous-ministre adjoint principal, Transformation, stratégie de services devrait poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du plan horizontal provisoire, et continuer d'obtenir les approbations connexes, pour regrouper tous les contrats de services de téléphonie de SPC.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Regroupement des contrats de services de téléphonie Le regroupement des contrats de services de téléphonie est en cours depuis la création de SPC. Des travaux sont actuellement menés pour migrer tous les services de téléphonie n'étant pas visés par un contrat vers les contrats nouveaux ou existants.	Directeur général (DG), Programme de transformation des télécommunications, avec l'aide des directeurs principaux et des DG des Projets et des relations avec les clients, des directions générales des Opérations et de la Direction des acquisitions et des relations avec les fournisseurs.	En cours

Recommandation 7

La Sous-ministre adjointe principale (SMAP), Services ministériels et Dirigeante principale des finances devrait, en concertation avec le SMAP Opérations, normaliser le processus de vérification des comptes (y compris les pratiques de conservation des documents) et le communiquer aux personnes participant au processus. Ces SMAP devraient également conclure, avec les organisations partenaires, une entente de vérification des comptes décrivant les rôles, les responsabilités et les obligations des parties.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Cadre de vérification des comptes (CVC) pour les services de téléphonie Un CVC pour les services de téléphonie est actuellement élaboré. Ce CVC décrira le processus requis pour soutenir la vérification et l'attestation des factures en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et précisera les rôles et les responsabilités des principaux intervenants participant au processus. Le CVC fournira également des procédures de vérification des comptes normalisées selon une approche axée sur les risques afin de mesurer le rapport coût-efficacité.	Directrice générale (DG) Finance et adjointe à la dirigeante principale des finances (ADPF), avec l'aide du directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations	31 décembre 2014
Mise en œuvre et communication du CVC pour les services de téléphonie Le CVC pour les services de téléphonie sera mis en œuvre après les paiements, dans la mesure du possible, conformément à la Directive sur la vérification des comptes du Conseil du Trésor. Cela permettra de réduire les frais de retard de paiement. Le Cadre sera communiqué à l'échelle de SPC et aux organisations partenaires, au besoin, pour veiller à ce que tous les principaux participants comprennent leurs rôles et responsabilités ainsi que les activités de vérification des comptes à réaliser.	Directeur principal, Télécommunications et optimisation, Opérations, avec l'aide de la DG Finance et ADPF, et le DG, Relations avec la clientèle et traitement des demandes	31 mars 2015 et au-delà

Recommandation 8

Le sous-ministre adjoint principal, Opérations devrait utiliser un outil automatisé permettant aux gestionnaires d'analyser les factures et d'effectuer facilement un suivi des écarts. De plus, SPC devrait étudier la possibilité d'adapter les outils déjà utilisés dans certains portefeuilles (p. ex. opérations gouvernementales, sécurité) pour l'ensemble du ministère.

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	POSTE RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
Mise en œuvre d'un processus normalisé à l'échelle du Ministère pour l'approvisionnement et l'exécution des services de téléphonie Voici quelques-unes des activités clés : • un processus normalisé pour la commande de services de téléphonie; • un outil de commande provisoire pour permettre la saisie et le rapprochement des demandes de services des partenaires; • un système de commande et de répertoire définitif pour le rapprochement automatisé des factures.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide de la direction générale des Services ministériels et du dirigeant principal de l'information et de la sécurité (DPIS)	Du 30 septembre 2014 au 31 mars 2015
Outils à l'appui de la mise en œuvre et du Cadre de vérification des comptes (CVC) pour les services de téléphonie Des outils seront élaborés pour soutenir le CVC pour les services de téléphonie et permettre d'effectuer les procédures de vérification des comptes requises.	Directeur principal, Optimisation et télécommunications, Opérations, avec l'aide du DPIS et de la Directrice générale, Finance et adjointe à la dirigeante principale des finances	Du 30 septembre 2014 au 31 mars 2015

Annexe A : Critères d'audit

	Critères d'audit	Source(s)
1.1	Tous les ajouts aux services de téléphonie doivent être approuvés convenablement (engagement des dépenses).	Seules les personnes possédant des pouvoirs délégués peuvent approuver les dépenses. Section 6.1.2 <i>Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses</i> http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=17060&section=text#sec6.1
1.2	La direction doit cibler les contrats comportant des tarifs erronés ou ne faisant pas partie des contrats nationaux du gouvernement du Canada et doit disposer d'un processus pour les convertir en contrats nationaux du gouvernement du Canada, au besoin.	Les paiements ne devraient être effectués que conformément au contrat approuvé et selon les tarifs approuvés. Articles 6.2.1.1 et 6.2.1.2 <i>Directive sur la vérification des comptes</i> http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15790&section=text#sec6.2
2.1	Un processus existe pour relever les frais erronés (p. ex. frais personnels ou frais inadmissibles), et il est conçu de manière efficace.	Les frais qui ne devraient pas être payés ont été supprimés. Section 6.2.1.2 <i>Directive sur la vérification des comptes</i> http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15790&section=text#sec6.2
2.2	Un processus est en place pour garantir que tous les frais sont valides, conformes aux modalités du contrat et associés au codage financier adéquat, et ce processus est conçu de manière efficace.	Les paiements sont conformes aux modalités du contrat et sont codés correctement. Articles 6.2.1.1 et 6.2.1.2 <i>Directive sur la vérification des comptes</i> http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15790&section=text#sec6.2
2.3	Toutes les factures de services de téléphonie doivent être certifiées en vertu de l'article 34 de la LGFP, conformément aux pouvoirs financiers délégués.	Seules les personnes à qui les pouvoirs ont été délégués peuvent fournir une certification en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> . Section 6.1.2 <i>Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses</i> http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=17060&section=text#sec6.1

Annexe B : Acronymes

Acronyme	Signification de l'acronyme
ADPF	Adjointe à la dirigeante principale des finances
CHD	Conseil de la haute direction
CVC	Cadre de vérification des comptes
DG	Directrice générale
DPIS	Dirigeant principal de l'information et de la sécurité
GTT	Groupe de travail sur la téléphonie
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
PRC	Projets et des relations avec les clients
PTT	Transformation des télécommunications
SM	Services ministériels
SMAP	Sous-ministre adjointe principale
SPC	Services partagés Canada
TSSC	Transformation, de la stratégie de services et de la conception