



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

Secteur du Dirigeant principal des finances

Examen des pratiques de gestion

Rapport final

novembre 2009

A vertical decorative bar on the right side of the slide. It is divided into three horizontal sections: a top section with a dark red background and a faint, abstract white pattern; a middle section with a white background and a red maple leaf graphic; and a bottom section with a gold background. The word "Canada" is written in white serif font at the bottom of the gold section.

Canada



Historique et objectifs

Historique

- Depuis 2007, le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) examine les pratiques de gestion des régions et des secteurs dans le cadre de son plan de vérification triennal axé sur les risques.
- Jusqu'à maintenant, toutes les régions ont été soumises à un examen. L'examen du reste des secteurs se terminera en 2009-2010.

Objectifs

- Les objectifs de l'examen des pratiques de gestion sont les suivants :
 - aider les gestionnaires régionaux et sectoriels à déterminer si leurs pratiques et contrôles de gestion leur permettent d'atteindre leurs objectifs avec efficacité et efficience;
 - signaler aux cadres supérieurs les points forts et les lacunes parmi les pratiques et contrôles de gestion en usage au Ministère;
 - orienter la planification de la vérification fondée sur le risque, entreprise par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE), afin que les futures vérifications portent sur les domaines et les systèmes de contrôle horizontaux les plus exposés au risque.



Portée

- La portée d'un examen type des pratiques de gestion englobe les pratiques de gestion se rapportant uniquement à l'atteinte des objectifs d'un secteur ou d'une région.
- Le secteur du Dirigeant principal des finances (DPF), en s'acquittant de son mandat, assume à la fois des responsabilités fonctionnelles (ministérielles) et de gestion (sectorielles).
- Par conséquent, la portée de l'examen des pratiques de gestion a été élargie pour évaluer les pratiques de gestion associées aux activités de soutien fonctionnel du secteur qui sont fournies au Ministère.
- Les pratiques de gestion suivantes ont été évaluées dans le cadre de notre examen :
 - gestion générale;
 - planification stratégique et opérationnelle (de gestion);
 - gestion des risques (de gestion);
 - coordination des programmes et des activités (de gestion et fonctionnelles);
 - communication (fonctionnelles);
 - mesure du rendement et présentation de rapports sur le rendement (de gestion);
 - cadre de contrôle de gestion (fonctionnelles);
 - gestion des ressources humaines (de gestion);
 - surveillance active (de gestion et fonctionnelles);
 - gestion financière (de gestion et fonctionnelles);
 - comptabilité (de gestion et fonctionnelles).



Méthodologie

- Le travail sur place a été effectué entre mars et juin 2009 à l'administration centrale (AC).
- Des entrevues ont été menées auprès de 18 représentants de secteurs, notamment le dirigeant principal des finances, des directeurs, des gestionnaires et des membres du personnel.
- Dans le but de vérifier la conformité, on a sélectionné un échantillon aléatoire (soit un échantillon discrétionnaire des secteurs les plus à risque) de 19 opérations de ressources humaines (touchant, entre autres, la dotation, la classification, les dépenses de formation relatives aux plans d'apprentissage existants, les heures supplémentaires et les congés) et de 15 opérations de passation de contrats (dont 5 opérations relatives à des cartes d'achat).



Contexte

- Le secteur du Dirigeant principal des finances a pour responsabilité de formuler des conseils stratégiques, de superviser et d'appuyer le sous-ministre et l'équipe de la haute direction dans le but d'assurer une gestion financière et un contrôle financier intègres et sains de la planification, des opérations et des rapports sur le rendement du Ministère, ainsi que de la GI/TI.
- Le secteur du DPF relève du sous-ministre pour s'assurer que les cadres requis sont en place et favorisent l'observation des contrôles et des pouvoirs délégués du Ministère. Cela est particulièrement important dans le cas d'AINC : un ministère très décentralisé et régi par un ensemble de pratiques de gestion très strictes qui favorisent une grande autonomie.
- Le secteur joue un rôle prépondérant dans la gestion stratégique générale du Ministère, notamment en ce qui a trait aux conseils connexes, à la gestion des risques et à l'optimisation des ressources touchant la conception des opérations et les résultats. Ces activités aident le secteur à formuler des conseils au ministre et au sous-ministre en ce qui a trait à la délégation générale des pouvoirs et à toutes mesures requises pour corriger une utilisation inadéquate des pouvoirs.
 - Le DPF a également la responsabilité d'assurer l'intégrité financière des présentations des organismes centraux et d'attester cette intégrité.
 - Le secteur du DPF fournit également des services, des structures et des contrôles liés aux technologies et à la gestion de l'information, et veille à la qualité des services, des politiques et des procédures de passation de marchés, d'approvisionnement et de gestion de l'actif.
- Les activités du secteur du DPF sont administrées par l'entremise de quatre directions générales :
 - Comptabilité ministérielle et gestion du matériel (CMGM);
 - Amélioration continue des processus d'affaires (ACPA);
 - Direction générale de la gestion de l'information (DGGI);
 - Planification et gestion des ressources (PGR).
- Les dépenses totales en 2008-2009 s'élevaient à 72 670 890,28 millions de dollars, dont :
 - 40 996 989,90 millions de dollars en fonctionnement et entretien;
 - 31 673 900,38 millions de dollars en salaires.
- L'effectif total au sein de l'AC s'élevait à 454 en date du 31 mars 2009, représentant 9,3 % de l'effectif d'AINC.



Gestion générale

Observations et constatations – sur le plan de la gestion

Points forts :

- Le secteur du DPF met actuellement à jour ses priorités stratégiques afin de se conformer au plan stratégique ministériel et à la liste préliminaire des risques. Une récente séance de planification stratégique du secteur du DPF a permis de soulever un certain nombre de priorités nécessitant d'autres mesures.
- Le secteur du DPF s'est doté d'une approche officielle, au moyen d'un rapport trimestriel, pour rendre compte de ses objectifs opérationnels, ses résultats et ses réalisations par rapport à ses priorités clés pour l'exercice financier.
- Les rapports sur la situation financière (RSF), réalisés chaque mois afin de mettre l'accent sur les questions de planification des ressources dans l'ensemble du secteur, ont permis d'améliorer les communications portant sur la planification des ressources et la confiance à l'égard de l'information communiquée.
- Le secteur du DPF officialisera ses activités de gestion des risques une fois que le profil de risque ministériel sera établi. Les activités de gestion des risques suivantes ont déjà été mises en œuvre :
 - l'établissement de rapports sur les risques opérationnels par l'entremise des rapports trimestriels du secteur du DPF;
 - l'examen des risques dans les documents de contrôles internes régissant l'établissement de rapports financiers (CIRERF);
 - l'établissement de documents sur les risques et les contrôles pour les contrôles généraux des TI.
- Des mesures sont prises lorsqu'il se produit des infractions aux politiques (p. ex., retirer les pouvoirs délégués).
- Le secteur du DPF fait appel aux services de tiers pour évaluer les politiques, procédures et processus existants. Les recommandations formulées à partir de ces évaluations sont ensuite intégrées dans les programmes, les activités et les pratiques du secteur du DPF.



Gestion générale

Observations et constatations – sur le plan de la gestion (suite)

Points forts :

- Le secteur du DPF a mis en place des mécanismes pour évaluer et surveiller son rendement opérationnel :
 - La communication des mesures de rendement est effectuée grâce à des ententes de rendement.
 - Le secteur du DPF se sert des rapports trimestriels pour surveiller son rendement opérationnel et en rendre compte.
 - Des ateliers et des retraites stratégiques portent sur la réalisation des objectifs stratégiques.
- Les rapports trimestriels :
 - suscitent l'élaboration d'une stratégie, des mesures de rendement et la présentation de rapports en mettant en contexte les statistiques, les cibles et les résultats liés aux éléments du cadre de gestion de la responsabilisation (CGR) et aux tableaux de bord;
 - sont liés aux ententes de rendement et de services et aux indicateurs de rendement du sous-ministre;
 - aident à déterminer et à évaluer le classement des éléments du CGR qui peuvent contribuer aux changements (les indicateurs, les ententes de rendement) dans la période de surveillance de fin d'exercice et dans l'intervalle.
- Des options sont en cours d'élaboration dans l'ensemble du secteur pour les mesures de rendement et l'établissement de rapports fondés sur les échéances, les écarts (quantitatifs) et les sondages auprès des clients (qualitatifs).
- Des cibles internes ont été fixées dans le cadre de l'évaluation du CGR. Ainsi, des cibles ont été établies par chaque responsable du CGR (au niveau supérieur) en collaboration avec le secteur du DPF et utilisées pour définir les priorités stratégiques du Ministère.
- Les rapports trimestriels sur la GI/TI comprennent des indicateurs fondés sur les systèmes, comme les normes de service et la gestion du cycle de vie des actifs.
- Un plan triennal des liens existants sur les paiements de transfert est en cours d'élaboration.



Gestion générale

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points forts :

- Le secteur du DPF utilise un certain nombre de mécanismes pour communiquer les modifications et les mises à jour au niveau des finances, de la GI/TI, de la politique des marchés et des procédures dans l'ensemble du Ministère.
- Les communiqués du DPF font état des modifications et des mises à jour au niveau des politiques et des procédures lorsque les processus de gestion des ressources et de gestion financière n'ont pas encore été officiellement documentés ou établis.
- Des protocoles d'entente (PE) sont conclus pour définir les rôles, les responsabilités et les procédures.
- Les procédures et les politiques sur la gestion financière sont disponibles sur le site intranet du secteur du DPF.
- Des réunions annuelles sont organisées avec les équipes régionales des cadres supérieurs pour discuter de planification stratégique et cerner les lacunes.
- Des conférences téléphoniques sont organisées toutes les deux semaines entre ACPA et les bureaux régionaux pour fournir de l'appui consultatif sur les politiques et les plans d'activités, ainsi que de l'information sur les stratégies.
- Une formation est destinée à l'ensemble des GCR du Ministère afin de soutenir les rôles et les responsabilités en matière de gestion financière et de coordonner les pratiques financières dans l'ensemble du Ministère.
- Divers processus et modèles de gestion sont en cours d'élaboration ou de perfectionnement pour l'approvisionnement; l'administration de la gestion financière et le dirigeant principal de l'information.



Gestion générale

Observations et constatations – sur le plan de la gestion

Points à améliorer :

- Même si l'approche des rapports trimestriels répond aux besoins actuels en matière d'établissement de rapports sur le rendement, elle convient uniquement aux plans des activités et des opérations du secteur du DPF, et ne sera pas suffisante une fois que le Ministère aura mis à jour son processus de planification stratégique.
- Les communications portant sur les mesures et les initiatives du Comité de gestion financière (CGF) relevant du secteur du DPF ne sont pas toujours faites en temps opportun, ce qui entraîne une planification inefficace des initiatives du secteur du DPF.
 - Les procès-verbaux devraient être distribués aux DG et directeurs du secteur du DPF dans la semaine suivant la réunion du CGF.
- Les pratiques de gestion des risques en place ne sont pas fondées sur une approche commune (détermination, mesure, communication et atténuation du risque).
- Le secteur du DPF ne dispose pas d'indicateurs élaborés à l'interne; le processus de mesure du rendement est plutôt déterminé par le CGR et assorti de plans d'action devant répondre aux éléments du CGR.



Gestion générale

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points à améliorer :

- Les communications constituent un point à améliorer.
- Il n'y a pas de stratégie de communication officielle à l'échelle du secteur du DPF.
- On note un manque d'uniformité dans la connaissance générale et le niveau de communication de la mise en œuvre de certains nouveaux systèmes ministériels (p. ex., le Système de gestion des prêts garantis [SGPG]) et de nouvelles applications (p. ex., PeopleSoft et la mise à niveau à la version 8.9 de Nikisa). (Les utilisateurs qui ne comprennent pas bien les valeurs et les avantages montrent une certaine réticence.)
- Les pratiques doivent être améliorées pour assurer l'uniformité en ce qui a trait à la compréhension des systèmes financiers et des procédures pour le traitement des transactions financières (à savoir, la formation F901 et les pouvoirs de signer des documents financiers).



Gestion générale

Problèmes et recommandations

Problème 1 – La planification stratégique et la gestion des risques :

- La planification stratégique et les processus de gestion des risques, ainsi que les objectifs et les risques associés au secteur, ne sont pas toujours bien compris dans le secteur du DPF. L'adoption d'approches non uniformes au sein du Ministère et au sein du secteur a aggravé le problème.

Recommandations :

- Les responsables du secteur du DPF devraient favoriser l'élaboration d'une approche uniforme dans la gestion des risques et la planification stratégique, et contribuer à faire en sorte que les objectifs et les risques connexes soient communiqués uniformément à la direction et au personnel dans l'ensemble du secteur du DPF.
- Les responsables du secteur du DPF devraient travailler en collaboration avec les responsables du Ministère pour établir une approche commune, communiquer et partager régulièrement l'information et les initiatives de planification stratégique et de gestion des risques de façon à améliorer la communication et à optimiser les ressources.



Gestion générale

Problèmes et recommandations (suite)

Problème 2 – La mesure de rendement :

- On n'a pas établi d'approche ni de stratégie officielle de mesure du rendement au sein du secteur du DPF.

Recommandations :

- Une fois que le secteur du DPF aura terminé sa planification stratégique et son processus d'évaluation des risques, il devrait élaborer un cadre et une stratégie intégrée de présentation de rapports et de mesure du rendement afin d'établir efficacement les liens entre les objectifs et les plans organisationnels et les résultats escomptés.
- Il faudrait assurer l'harmonisation et l'intégration du cadre et de la stratégie de présentation de rapports et de mesure du rendement avec les résultats stratégiques ministériels escomptés afin de faciliter la préparation en temps opportun de l'Architecture des activités de programmes (AAP), du Rapport sur les plans et les priorités (RPP), du Rapport ministériel sur le rendement (RMR) et d'autres rapports de reddition de comptes.
- Le cadre et la stratégie de présentation de rapports et de mesure du rendement devraient établir un juste équilibre entre l'établissement de rapports internes et externes sur les résultats.



Gestion générale

Problèmes et recommandations (suite)

Problème 3 – Les communications :

- Il n'y a pas de stratégie officielle de communication, répondant aux exigences des utilisateurs du secteur du DPF et dans l'ensemble Ministère, qui favorise une communication efficace, efficiente et en temps opportun.

Recommandations :

- Il faudrait créer un groupe de travail sur les communications du secteur du DPF dont le mandat serait de cerner les mécanismes, les lacunes et les besoins actuels en matière de communication et qui serait composé de représentants de la GI/TI et des communications.
- Il faudrait définir une stratégie de communication à l'échelle du secteur mettant à contribution les stratégies et les procédures déjà en place.



Cadre de contrôle de gestion

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points forts :

- Un tiers indépendant a évalué l'état des contrôles internes (la documentation) sur les rapports financiers à un niveau relativement élevé de maturité (niveau de maturité 3 – normalisé) et observé que les activités de contrôle sont conçues, mises en place et suffisamment documentées.
- Des documents de contrôle, notamment des organigrammes des processus, des exposés de faits et des matrices de contrôle fondées sur les risques, ont été élaborés pour des processus sélectionnés de transaction financière et d'établissement de rapports financiers au sein du secteur du DPF.
- Le secteur du DPF est à élaborer et mettre en place les éléments d'un cadre de contrôle de gestion à l'échelle du secteur du DPF pour les contrôles internes en s'appuyant sur ce qui suit :
 - la mise en œuvre d'un plan d'assainissement qui permet de s'assurer que les principaux documents à l'appui des contrôles au niveau des entités sont dûment créés et remplis;
 - la détermination des lacunes associées aux contrôles;
 - l'examen de l'efficacité opérationnelle;
 - la mise en œuvre d'une stratégie de surveillance.
- Une structure de gouvernance de la GI/TI a été mise en place à l'échelle du Ministère.



Cadre de contrôle de gestion

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel (suite)

Points à améliorer :

- L'évaluation de l'état de préparation du secteur du DPF a permis de relever un certain nombre de lacunes dans les pratiques et les processus en vigueur pour soutenir la tenue d'une vérification des états financiers axée sur les contrôles.
- Les contrôles au niveau des entités sont faibles (on les évalue comme présentant un risque moyen à élevé) et les améliorations apportées à l'environnement de contrôle pourraient être entravées par :
 - un mandat ministériel complexe et sensible;
 - la dispersion géographique du personnel, des partenaires et des intervenants;
 - les complexités entourant la structure de gouvernance des régions et de l'AC;
 - les problèmes importants de pénurie et de roulement de personnel.
- Des documents à l'appui des contrôles au niveau des entités et une plus grande conformité aux procédures et aux directives qui appuient les contrôles au niveau des entités (comme les politiques en matière de RH, le guide de l'employé, le profil de risque de l'organisation, le Manuel de la gestion financière).



Cadre de contrôle de gestion Problèmes et recommandations

Problème 4 – Les contrôles internes :

- Le secteur du DPF n'a pas clairement indiqué ni communiqué l'état actuel des contrôles internes d'AINC liés aux rapports financiers dans l'ensemble du Ministère et n'a pas indiqué ni communiqué le plan précis qu'il comptait mettre en œuvre pour corriger ces lacunes et satisfaire aux attentes de contrôle interne énoncées dans la *Politique sur le contrôle interne*.

Recommandations :

- Un plan bien défini pour satisfaire aux exigences de la *Politique sur le contrôle interne* du SCT et la vérification des états financiers axée sur les contrôles devraient être faits et communiqués aux cadres supérieurs du secteur du DPF et de l'ensemble du Ministère.
- Ce plan devrait faire état du processus, des ressources requises et du calendrier des vérifications de contrôle de la conception, de l'efficacité opérationnelle, de la surveillance et du maintien du cadre de contrôle.
- L'approche prévue doit comprendre des contrôles au niveau des entités, des contrôles financiers, ainsi que des contrôles généraux et des applications des TI.



Gestion des ressources humaines

Contexte

- Le nombre total d'employés dans le secteur du DPF en date du 31 mars 2009 était de 454 (ce qui comprend les employés nommés pour des périodes indéterminées et déterminées de plus de trois mois).
- Le secteur souligne que 17,8 % de son effectif est constitué d'Autochtones et d'Inuits, ce qui est inférieur au nombre d'Autochtones et d'Inuits à AINC qui s'élève à 29,1 % de l'effectif total.
- L'objectif à long terme du secteur est d'atteindre un effectif composé à 50 % d'Autochtones et d'Inuits, en conformité avec les objectifs du Ministère.
- Au total, 16,3 % du personnel du secteur du DPF sera admissible à la retraite au cours des cinq prochaines années, comparativement à 21,2 % à l'échelle nationale. Toutefois, d'ici 7 à 8 ans, un pourcentage beaucoup plus important sera admissible à la retraite.



Gestion des ressources humaines

Observations et constatations

Points forts :

- Le secteur du DPF s'est doté d'un plan intégré des RH qui présente les statistiques sur l'admissibilité à la retraite au cours des trois prochaines années, et est aligné sur les priorités du secteur.
- Le secteur du DPF a établi une stratégie de dotation stratégique qui reconnaît les défis actuels en matière de dotation et expose les mesures de dotation en personnel du secteur par exercice financier, organisation, groupe professionnel et financement de postes.
- Les objectifs et les activités de gestion de la relève suivants ont été cernés et sont en cours d'élaboration. La date d'achèvement prévue est avril 2011 :
 - l'élaboration de plans de relève pour les postes clés du secteur du DPF;
 - la stratégie de recrutement du plan des RH du secteur du DPF visera le recrutement d'employés de haut calibre par l'entremise des programmes gouvernementaux disponibles.
- Le secteur du DPF utilise les plans d'apprentissage officiels pour cerner les besoins de formation et contribuer à l'atteinte des objectifs de planification de la relève.
- Les plans d'apprentissage font partie du processus d'évaluation du rendement des employés, et ceux-ci sont soumis à l'évaluation et à l'approbation de la personne appropriée.
- Notre examen de dix dossiers de personnel sélectionnés a révélé que tous les dossiers contenaient un plan d'apprentissage.
- Notre examen de 19 mesures de dotation a révélé ce qui suit :
 - Le directeur avait approuvé tous les dossiers.
 - L'information et les résultats avaient été communiqués adéquatement dans tous les dossiers.
 - Tous les dossiers contenaient une lettre d'offre.
 - Dans tous les dossiers, on avait consigné les renseignements adéquats dans PeopleSoft.
 - Tous les dossiers des postes intérimaires répondaient aux exigences des RH pour les nominations intérimaires et justifiaient la nomination et toute prolongation de nomination.
 - Tous les formulaires de demande d'heures supplémentaires étaient dûment signés par la personne appropriée.
 - Toutes les demandes de congé avaient été préalablement autorisées.



Gestion des ressources humaines Observations et constatations (suite)

Points à améliorer :

- Les départs de cadres supérieurs et d'employés à des postes clés dépassent actuellement ce qui est prévu dans les initiatives de planification de la relève.
 - On s'inquiète du manque de candidats éventuels pour assurer la relève à tous les niveaux (EX, DG, gestionnaire et employé) étant donné les défis associés aux compétences et à l'expérience au sein du secteur du DPF et du gouvernement fédéral dans son ensemble.
 - Même si des plans d'apprentissage sont établis pour l'ensemble du personnel, la surveillance active n'est pas uniforme dans tout le secteur du DPF pour s'assurer que les employés reçoivent la formation prévue.
- Le plan des RH ne désigne pas les postes qui sont essentiels pour atteindre les objectifs opérationnels du secteur.
- Voici certaines des raisons expliquant le roulement de personnel :
 - le manque de pratiques novatrices à l'échelle du Ministère;
 - le caractère informel des processus et des procédures;
 - les évaluations négatives du CRG, de la vérification interne, du BVG et du SCT;
 - le manque de responsabilisation et de pouvoir aux niveaux des cadres et des directeurs;
 - la forte demande en personnel dans les groupes FI et PG dans l'ensemble du gouvernement.



Gestion des ressources humaines Observations et constatations (suite)

Points à améliorer :

- L'examen de dix dossiers de personnel sélectionnés a permis de faire les constatations suivantes :
 - Un dossier n'était pas approuvé par une personne autorisée.
 - Un dossier ne disposait pas de preuve d'approbation d'un cours et la participation de l'employé.
 - Six dossiers ne disposaient pas de preuve attestant de l'approbation selon l'article 34.
 - Quatre des dossiers ne disposaient pas de preuve de la surveillance et du suivi des éléments soulignés dans le plan d'apprentissage.
- Notre examen de 19 mesures de dotation a révélé ce qui suit :
 - Dix dossiers n'indiquaient pas clairement les pouvoirs de dotation.
 - Douze dossiers ne disposaient pas des approbations du gestionnaire ayant le pouvoir délégué.
 - Quatre dossiers ne disposaient pas de preuve suffisante d'un processus d'évaluation équitable et transparent.
 - Dix dossiers ne permettaient pas de lier la mesure au plan des RH.
 - Même si la plupart des dossiers disposaient d'un énoncé des critères de mérite, aucun ne disposait de preuve de descriptions de travail autorisées.
 - Aucun des dossiers ne comportait une justification pour la zone de sélection.
 - Huit dossiers ne disposaient pas de suffisamment de données pour appuyer la décision relative à la nomination.
 - Sept dossiers n'avaient pas de listes de contrôle approuvées.
 - Deux des dossiers ne disposaient pas de données pour appuyer le choix d'un processus de dotation non annoncé ni de documentation pour appuyer la nomination.
 - Une demande d'heures supplémentaires a été approuvée une fois les heures supplémentaires effectuées.



Gestion des ressources humaines Problèmes et recommandations

Problème 5 – La gestion des RH :

- Le secteur du DPF a connu un taux de roulement élevé chez les cadres supérieurs et a éprouvé des difficultés à recruter et à maintenir en poste des candidats qualifiés.

Recommandations :

- Au cours des deux ou trois prochains mois, le secteur du DPF devrait :
 - faire passer son objectif de gestion de la relève de priorité moyenne à élevée;
 - entreprendre l'élaboration de plans de relève pour les postes considérés comme essentiels au sein du secteur et discuter avec les titulaires de ces postes de l'éventualité d'une retraite ou d'un départ d'ici trois ans.
- Il faudrait documenter les résultats de ces activités et les inclure dans le plan révisé des RH du secteur, les plans d'action reposant sur des piliers, les plans de gestion de la relève et la stratégie triennale de dotation du DPF.



Gestion des ressources humaines Problèmes et recommandations (suite)

Problème 6 – La gestion des RH :

- Dans l'ensemble, l'examen des dossiers portant sur les mesures de dotation a révélé certaines faiblesses et incohérences dans la documentation des dossiers. Il faudrait tenir une documentation suffisante, y compris des preuves des approbations, pour étayer les décisions de dotation prises et faire la preuve d'un processus équitable et transparent.

Recommandations :

- Les cadres devraient mener un examen périodique des processus et contrôles entourant l'approbation des mesures de dotation pour faire en sorte que toutes les mesures de dotation soient appuyées par une documentation suffisante comprenant les justifications et les approbations.



Surveillance active

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points forts :

- La Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats (DCMDR) visite chaque année deux bureaux régionaux afin de passer en revue un échantillon de transactions avant l'entrée des données dans le système financier.
- Le DG de Comptabilité ministérielle et gestion du matériel préside le Conseil sur la passation des marchés et les approvisionnements - composé de cadres supérieurs de la Direction de la gestion du matériel et des actifs (AC) et des directions régionales des services ministériels -, un élément clé pour régler le problème du manque de surveillance que l'on a connu dans le secteur de l'approvisionnement.
- Le Conseil a été créé en novembre 2008 et se réunit tous les trois mois pour :
 - offrir une surveillance des activités de passation des marchés et d'approvisionnement au sein d'AINC et s'assurer que les politiques, les lois et les règlements adéquats sur la passation des marchés et les approvisionnements sont respectés;
 - régler les questions de passation des marchés et d'approvisionnement dont les répercussions touchent l'ensemble du Ministère, et fournir une orientation en ce sens.
- Un cadre de contrôle de gestion a été élaboré pour soutenir les activités de passation des marchés et d'approvisionnement régionales et ministérielles.



Surveillance active

Observations et constatations – sur le plan de la gestion

Points à améliorer :

- On a relevé des préoccupations en ce qui a trait aux pratiques de surveillance dans l'ensemble du secteur :
 - L'approche empruntée pour effectuer les examens dans l'ensemble du secteur du DPF est fondée sur l'exception, et ces examens se font de façon informelle dans le cadre de réunions de gestion.
- La surveillance de la conformité aux lois, aux politiques et aux autorisations est préoccupante.
 - À l'heure actuelle, peu de sanctions sont imposées en cas de non-conformité, malgré l'existence de procédures et de politiques en matière de gestion financière.



Surveillance active

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points à améliorer :

- La Division de la gestion du matériel et des actifs n'effectue pas de vérifications régulières des activités de passation des marchés; un groupe de surveillance a toutefois été mis sur pied pour surveiller les processus et la conformité.
- Le secteur du DPF n'est pas doté d'une approche uniforme de suivi des résultats de contrôle qui lui permettrait de déterminer si les recommandations sont mises en œuvre en temps opportun.
- Des représentants du secteur du DPF ont soulevé les préoccupations suivantes en ce qui a trait à l'efficacité des pratiques de contrôle, notamment :
 - La gestion financière : Le rendement financier varie énormément entre les régions. Il faut apporter des améliorations pour ce qui est des taux d'erreurs, des analyses des écarts, des éléments des états financiers et de l'intégrité des données.
 - L'approvisionnement : La connaissance des outils et des exigences concernant les approvisionnements des GCR n'est pas uniforme.
 - La gestion de l'information : Les renseignements et les rapports ministériels touchant la prise de décisions sont fournis en temps opportun, mais sont parfois inexacts en raison de pratiques incohérentes dans la collecte des données et de l'interopérabilité des systèmes.
- La capacité des spécialistes fonctionnels du secteur du DPF à assurer pleinement la surveillance et à mener des activités de contrôle varient d'une région à l'autre.



Surveillance active

Problèmes et recommandations

Problème 7 – La surveillance :

- Le secteur du DPF n'a pas adopté une approche formelle axée sur les risques pour assurer une surveillance régulière et ne dispose pas d'un processus établi pour surveiller la mise en œuvre des recommandations émanant des vérifications et des examens internes et externes.

Recommandations :

- Le secteur du DPF devrait examiner sa stratégie actuelle de surveillance et les processus qui y sont associés afin de déceler les faiblesses, les lacunes et les domaines présentant un risque. Une fois cet examen effectué, le secteur du DPF devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de surveillance axé sur les risques qui s'appliquerait à l'ensemble des bureaux régionaux et à l'AC.

Problème 8 – La surveillance de la conformité :

- Aucun mécanisme officiel n'est en place pour évaluer et surveiller l'application appropriée et uniforme des politiques et des procédures sur la gestion financière dans l'ensemble Ministère.

Recommandations :

- Le secteur du DPF devrait élaborer et mettre en œuvre un plan de surveillance officiel pour évaluer la conformité des politiques sur la gestion financière et déterminer si la formation et les autres mécanismes ont les répercussions souhaitées ou si des corrections s'imposent.



Surveillance active

Problèmes et recommandations – sur le plan fonctionnel

Problème 9 – Le contrôle :

- Les décisions d'achat et de passation de marchés ne sont pas appuyées par un niveau adéquat d'examens, d'approbations et de contrôles, de sorte qu'il est difficile pour le secteur de démontrer la conformité aux politiques et procédures sur la passation des marchés.

Recommandations :

- Le secteur du DPF devrait mener suffisamment d'activités d'examen, d'approbation et de contrôle des procédures de cartes d'achat et des transactions contractuelles pour appuyer les décisions d'achat et de passation de marchés.



Gestion financière

Observations et constatations – sur le plan de la gestion

Points forts :

- Des initiatives récemment mises en œuvre ont contribué à améliorer la rigueur des pratiques de gestion financière dans le secteur du DPF :
 - la pleine exploitation du Comité de gestion financière (CGF), y compris des comptes rendus des décisions;
 - l’inclusion d’un volet portant sur la planification des ressources dans les rapports sur la situation financière se fait de façon plus systématique;
 - la mise en application d’un modèle des analystes de gestion financière (AGF) a renforcé la capacité de gestion financière en contribuant à assurer de solides fonctions de gestion financière, de surveillance, de supervision et d’établissement de rapports;
 - les améliorations ayant trait à la gestion financière découlant de communications, d’interactions (les réunions des directions générales pour discuter des budgets) et de rapports plus élaborés.
- La réunion en table ronde des DG sur le fonctionnement et l’entretien comme principal mécanisme de discussion pour préparer et cerner les domaines prioritaires du budget du secteur du DPF et y attribuer des ressources.
- Les allocations budgétaires du secteur du DPF sont fondées sur l’attribution historique des ressources qui évoluent pour financer les priorités et les besoins les plus urgents.
- Les décisions consensuelles concernant le budget sont fondées sur le caractère raisonnable, une comparaison avec l’exercice antérieur et les tendances, ainsi que sur les indices de référence d’attribution des ressources.
- Les dix transactions d’accueil et de déplacement du secteur du DPF soumises à l’examen ont été autorisées par la personne appropriée.



Gestion financière

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points forts :

- Des politiques et des procédures officielles de gestion financière ont été établies et communiquées.
 - Des politiques et des procédures de comptabilité et de gestion financière ont été définies et font présentement l'objet d'une mise à jour.
 - Les procédures suivantes sont en place : 1) la délégation des pouvoirs de signature en matière de finances; 2) la vérification préalable et postérieure aux paiements; 3) la délégation de pouvoirs en vertu des articles 33 et 34 dans les régions pour les transactions et les factures et 4) la politique de vérification des comptes.
 - Des processus de vérification avant et après paiement ont été établis afin de favoriser la normalisation dans les bureaux régionaux; on est actuellement à cerner, définir et mettre en place d'autres procédures normalisées.
- On a également adopté un processus de report de budget, dans le cadre duquel une évaluation est faite afin de déterminer quels remboursements peuvent être accordés, négociés ou recouvrés.
- Le cas échéant, on peut communiquer avec le SCT lors de la préparation de la Mise à jour des niveaux de référence (MJANR) pour indiquer les secteurs où il conviendrait d'ajouter des ressources.



Gestion financière

Observations et constatations – sur le plan de la gestion

Points à améliorer :

- La capacité de gérer des budgets varie dans l'ensemble du secteur.
- Les connaissances relatives aux méthodes et aux justifications pour l'attribution des ressources budgétaires varient également.
- Bien que les politiques de gestion financière qui s'appliquent se trouvent sur le site intranet du secteur du DPF, les utilisateurs éprouvent des difficultés à repérer les documents et les politiques.
- Six des dix transactions d'accueil et de déplacement soumises à une vérification n'avaient pas de justifications appropriées à l'appui de la transaction. Aucune des transactions soumises à une vérification ne liait leur justification à une stratégie opérationnelle connexe.



Gestion financière

Observations et constatations – sur le plan de la gestion (suite)

Points à améliorer :

- L'examen de dix contrats dans le secteur du DPF a révélé ce qui suit :
 - Dans quatre dossiers, on ne trouvait aucune preuve attestant que l'évaluation technique a été effectuée avant que l'enveloppe de « prix » ne soit ouverte.
 - Dans un dossier, la signature du fournisseur n'était pas apposée sur le contrat.
 - Dans deux dossiers, la date de début était antérieure à la date de la signature du contrat.
 - Cinq dossiers étaient bien organisés.
- L'examen de cinq dossiers de cartes d'achat dans le secteur du DPF a révélé ce qui suit :
 - Un dossier ne disposait pas de l'approbation appropriée en vertu de l'article 34.
 - Dans deux dossiers, on trouvait des achats qui dépassaient le plafond de 5 000 \$.



Gestion financière

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points à améliorer :

- Même s'il existe une Charte des pouvoirs financiers délégués officielle et approuvée, il semble y avoir une compréhension et une application non uniformes des pouvoirs financiers, ainsi qu'un degré de compréhension et de sensibilisation inégal en ce qui a trait aux exigences et aux pouvoirs en matière d'approvisionnement.
- L'orientation et les conseils documentés en matière de finance, particulièrement à l'AC, sont souvent perçus comme étant incomplets, non centralisés, difficilement accessibles ou désuets.
- Il n'y a pas de direction ministérielle pour la prestation de formation en matière de gestion financière au sein du Ministère.



Gestion financière

Problèmes et recommandations – sur le plan de la gestion

Problème 10 – L'affectation budgétaire :

- La compréhension du processus interne d'affectation budgétaire du secteur du DPF, particulièrement en ce qui a trait aux décisions d'attribution des ressources, n'est pas uniforme.

Recommandations :

- Les cadres supérieurs du secteur du DPF doivent continuer à améliorer la transparence, l'efficacité et l'efficacité du processus budgétaire.
- Les décisions prises dans le cadre des réunions devraient être communiquées rapidement et clairement aux employés concernés afin de faciliter la compréhension du personnel et de contribuer à clarifier le processus d'attribution des ressources ainsi que les priorités du secteur du DPF.
- Le secteur du DPF devrait songer à entreprendre un examen officiel du processus d'affectation budgétaire et des critères utilisés pour l'affectation des ressources.



Gestion financière

Problèmes et recommandations – sur le plan fonctionnel

Problème 11 – La conformité en matière de gestion financière :

- Il ne semble pas y avoir une attribution suffisante de ressources pour assurer la conformité du Ministère aux lois, aux politiques et aux pouvoirs. Cette situation a créé des difficultés au sein du secteur du DPF et du Ministère en raison de répercussions ministérielles plus vastes en ce qui a trait à la surveillance de la conformité.

Recommandations :

- Il faudrait préciser la stratégie globale de surveillance (ainsi que les ressources qui y sont consacrées) pour s'assurer qu'elle cadre avec les stratégies du secteur du DPF et les risques associés à l'échelle du Ministère.

Problème 12 – Les communications en matière de gestion financière :

- Les mécanismes en place au sein du secteur du DPF pour assurer le stockage des politiques et des procédures de gestion financière, ainsi que leur accès et leur communication, ne répondent pas efficacement aux besoins des principaux utilisateurs.

Recommandations :

- Le secteur du DPF devrait examiner les mécanismes utilisés pour communiquer efficacement les politiques et les procédures de gestion financière afin de répondre aux besoins des principaux utilisateurs.



Gestion financière

Problèmes et recommandations – sur le plan fonctionnel (suite)

Problème 13 – La formation en gestion financière :

- On offre actuellement de la formation en gestion financière de façon ponctuelle, mais cette formation n'est ni coordonnée ni intégrée aux autres programmes de formation offerts dans l'ensemble du Ministère. Cette situation a entraîné un manque d'uniformité au sein du Ministère dans le niveau de compréhension des politiques et des systèmes financiers, ainsi que des procédures de traitement des transactions financières, comme les factures et les demandes de remboursement des frais de déplacement.

Recommandation :

- Le secteur du DPF devrait jouer un rôle de premier plan pour coordonner la planification et la conception d'un programme de formation en gestion financière à l'échelle du Ministère, y compris pour :
 - accorder une grande priorité à la planification et à l'élaboration du mandat de formation et l'entreprendre en temps opportun pour corriger les lacunes au sein du secteur du DPF;
 - corriger le manque d'uniformité dans le type et la fréquence de la formation en gestion financière, le suivi insuffisant des résultats de la formation, les compétences insuffisantes en finances au sein de la Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats, ainsi que les taux élevés d'erreurs des bureaux régionaux dans les balances de vérification;
 - corriger le manque de cohérence dans la surveillance du respect des règles, des politiques et des pouvoirs ministériels en matière de gestion financière.



Comptabilité

Observations et constatations – sur le plan de la gestion

Points forts :

- L'examen des activités a contribué à l'adoption de meilleures pratiques de gestion financière au sein du secteur du DPF :
 - Le processus visant à définir les exigences en matière de rapports financiers pour répondre aux besoins des utilisateurs s'inspire de la solution de gestion financière intégrée (dépôt de données) mise en œuvre en 2007. Cette solution s'est avérée utile pour la planification des prévisions (données prévues et réelles).
 - Un processus d'établissement de rapports de situation au moyen d'un tableau de bord – un outil de prévisions budgétaires pour déterminer les situations financières mensuelles – a été lancé en 2008. Alors qu'en ce moment ce processus se fait manuellement, un tableau de bord informatisé a été mis en place pour quelques utilisateurs dans le cadre d'un projet pilote.
 - Chaque directeur et GCR procède à un examen mensuel des salaires, des dépenses et des engagements préalables des fonds. Un nouvel examen est ensuite effectué par chaque DG du secteur du DPF avant leur présentation au DPF.
 - Les analystes de gestion financière (AGF) font partie intégrante du secteur du DPF et d'autres secteurs d'AINC pour offrir une capacité et une orientation solides en gestion financière, ainsi qu'une supervision et une surveillance des contrôles applicables aux rapports financiers.
 - Chaque analyste de gestion financière (AGF) du secteur du DPF examine et concilie les états financiers des GCR. (Il n'y a pas de modifications manuelles ni de manipulations de données pendant les examens.)
 - Des listes de vérification ont été établies pour soutenir l'examen des rapports par les GCR et servir de guide pour déterminer quelle information rechercher pendant ces examens.
 - On effectue chaque mois un examen et une certification des rapports sur la situation financière (RSF).



Comptabilité

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points forts :

- Des procédures officielles ont récemment été mises en œuvre et des ressources ont été attribuées pour régler les problèmes relevés par le BVG en ce qui a trait à l'entrée exacte et en temps opportun de toutes les transactions par le personnel de l'AC (le secteur) et des régions (les balances de vérification).
- L'intégration des analystes de gestion financière au sein de chaque secteur d'AINC et l'introduction du processus mensuel d'établissement de RSF a entraîné une meilleure communication de l'information financière et une plus grande confiance à l'égard de ce processus.
- Un service de paiement électronique a été mis en place pour améliorer l'intégrité des données et éliminer les chevauchements.
- Le plan de gestion du cycle de vie des actifs lié à la gestion des services en technologie de l'information (GSTI) est mis à jour chaque année pour consigner, surveiller et suivre le cycle de vie des actifs et ainsi aider à planifier les demandes de rabais sur volume (DRV).
- Le renouvellement des procédures de gestion des actifs d'AINC a été défini comme une priorité à la fin de l'exercice 2007-2008; des progrès ont été réalisés pour mettre à jour les politiques de gestion des actifs et de nombreuses autres politiques devraient être approuvées et publiées en juin 2009 (elles sont actuellement à l'essai).
- Une solution de gestion financière intégrée de dépôt de données a été mise en œuvre il y a deux ans et s'est avérée utile pour la planification et les prévisions.
 - On a créé des listes de vérification pour appuyer l'examen des rapports des GCR et servir de lignes directrices pour l'examen effectué par la Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats.



Comptabilité

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel

Points à améliorer :

- Actuellement, les taux d'erreurs dans la présentation des balances de vérification sont élevés .
- Voici certains problèmes relevés ayant trait à la vérification postérieure :
 - Le mouvement vers la décentralisation du traitement des factures de l'AC vers les régions a entraîné un fort taux d'erreurs en raison des erreurs de codification et des erreurs de saisie.
 - Dans certaines régions, les taux d'erreurs liés à la vérification postérieure sont beaucoup plus élevés que le seuil acceptable de 5 %.
 - Ce problème est aggravé par l'absence d'examens effectués avant les présentations en raison d'un manque de personnel qualifié.
 - Certaines erreurs de codification, par exemple, des fournitures de bureau entrées comme frais postaux, ne sont jamais relevées.
 - Les cadres ne respectent pas toujours leurs « propres » exigences en matière de diligence raisonnable, et des fondés de pouvoir exigent des examens du personnel de bureau (CR-4).



Comptabilité

Observations et constatations – sur le plan fonctionnel (suite)

Points à améliorer :

- Même si un outil Excel est utilisé pour déceler les erreurs dans les balances de vérification; le manque de capacité du personnel entraîne des problèmes de qualité au sein de la Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats.
- Il faut répondre aux préoccupations que soulève la manière dont on gère et assure le suivi des actifs :
 - Les procédures du suivi des actifs ne sont pas mises en œuvre de façon uniforme à l'AC et dans les bureaux régionaux.
 - On ne semble pas reconnaître la responsabilité partagée de l'AC et des régions une fois que les fonds du Ministère ont été dépensés.
 - Un dénombrement physique a révélé une erreur de 12 millions de dollars, et la communication de cet écart ne s'est pas faite entre l'AC et le bureau régional.



Comptabilité

Problèmes et recommandations

Problème 14 – La comptabilité :

- Bon nombre des lacunes relevées précédemment semblent être causées par l'absence d'une approche cohérente pour assurer l'entrée des transactions et leur suivi à la source, et le manque de capacité de la Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats. Cette situation a donné lieu à des écarts importants, des inexactitudes et des informations incomplètes.

Recommandations :

- Le secteur du DPF doit entreprendre un examen des procédures et des processus d'entrée des transactions utilisés à l'AC et dans certains bureaux régionaux où les taux d'erreurs dépassent le seuil établi.
- Le secteur du DPF devrait mettre en œuvre les recommandations de la lettre de recommandations du BVG concernant les taux d'erreurs afin de répondre aux préoccupations à leur sujet.
- Dans le cadre de pratiques de surveillance continue, le secteur du DPF devrait renforcer les procédures requises d'entrée et de vérification des transactions et demander aux cadres de procéder à un examen de l'information communiquée avant leur présentation.