Suivi de la vérification de la gestion financière RCN

Juin 2001

Direction de la vérification et de l'évaluation

Environnement Canada Environment Canada

Canada

Étapes d'approbation du rapport

Exécution des mesures de suivi	19 septembre 2000
Parachèvement du rapport	20 juin 2001
Approbation du Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	27 septembre 2001

Acronymes utilisés dans le rapport

DG	Directeur général
EC	Environnement Canada
GOGF	Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
RCN	Région de la capitale nationale
S&C	Subventions et contributions
SIF	Stratégie d'information financière

Tables des matières

CONTEXTE ET ÉTAT DE LA SITUATION **1**

LES DOMAINES QUI NÉCESSITENT UNE ATTENTION **1**

RISQUES **2**

Suivi de la vérification de la gestion financière dans la Région de la capitale nationale (RCN)

Contexte et état de la situation

Ce suivi a été fait deux ans après le parachèvement de la vérification de la gestion financière de la Région de la capitale nationale (RCN). Il a été effectué pour déterminer dans quelle mesure les recommandations du premier rapport avaient été mises en œuvre. Les suivis sont importants, car ils constituent pour la haute direction un indicateur essentiel sur le nombre de recommandations auxquelles on a donné suite et sur le nombre de rajustements qui ont été apportés par suite des interventions de la direction.

La vérification de la gestion financière de la RCN a été faite en 1997 pour évaluer la pertinence de la gestion financière et des méthodes de contrôle dans la Région de la capitale nationale. La portée de la vérification englobait un examen du rôle fonctionnel du Service des finances du Ministère, des principaux contrôles internes, de certaines questions relatives à la gestion financière (p. ex., la planification, la budgétisation, la gestion budgétaire et les systèmes de contrôle, de rapports et de finances) et la mise en œuvre du Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière (GOGF).

L'analyse des réactions aux demandes du suivi nous a permis de constater que les gens du programme avaient donné suite à certaines des recommandations contenues dans le rapport de vérification.

Au moment de la vérification de 1997, on a relevé la nécessité d'établir un cadre solide pour les politiques ministérielles et les directives financières; des progrès ont été réalisés dans ce domaine. Il y a également eu des progrès dans la révision du cadre de gestion du Ministère. Le cadre clarifie maintenant les responsabilités des cadres supérieurs dans les secteurs d'activité et pour la réalisation des résultats; il relie la planification du rendement à la planification des ressources à un niveau élevé. Le remplacement des systèmes financiers, dont Merlin (oracle financier), son entrepôt connexe de données et les instruments de rapport et du système de gestion des salaires semblent avoir donné suite quelque peu à la recommandation portant sur l'application d'une information transactionnelle détaillée. Le projet de plan directeur d'information de gestion devrait aussi clarifier la structure " programme-activité ".

Les domaines qui nécessitent une attention

Bien que la vérification ait insisté sur l'importance d'un système de surveillance pour les principaux contrôles internes, il y a peu d'indication jusqu'à maintenant d'un processus de surveillance pour les finances de la RCN selon une évaluation des risques. À vrai dire, le Service des finances de la RCN se fie à la Direction de la Revue pour vérifier les processus et les contrôles internes et, bien que ce soit une assurance périodique, cela ne peut remplacer la fonction permanente de surveillance. Le Service de vérification de la capacité de la gestion financière du Bureau du vérificateur général a dit qu'il y avait encore des points

faibles à Environnement Canada relativement aux contrôles internes (surveillance) et il parle de la nécessité d'établir un cadre de contrôle interne pour le Ministère.

Il n'y a pas de cadre officiel pour la politique financière qui ait été conçu par le Service des finances de la RCN, sauf les efforts courants qui ont rapport à la SIF. Le Service des finances de la RCN est responsable de l'orientation fonctionnelle du Ministère et, bien que des politiques aient été établies au sujet de ces questions, elles doivent être internalisées par le Ministère. Sans la conception et l'application d'un cadre officiel de la politique financière, il est possible qu'il y ait des irrégularités et des usages inappropriés des mécanismes financiers.

Rien ne prouve qu'on essaie d'établir un programme complet de formation pour répondre à la recommandation faite dans le rapport de vérification et toutes les ressources qui avaient trait spécialement à ces fonctions dans le Service des finances ont été éliminées dans l'examen des programmes. La formation est importante, non seulement pour transmettre l'orientation fonctionnelle, pour faire acquérir des compétences et une compréhension commune, mais elle est aussi un moyen de contrôle interne efficace pour prévenir les erreurs de gestion et les cas de non-conformité. L'absence d'un plan complet de formation présente donc certains risques pour la capacité de gestion financière de la RCN.

Risques

Les mesures prises par le Service des finances de la RCN doivent encore tenir compte de certaines des importantes recommandations formulées dans le premier rapport de vérification. Un cadre officiel de la politique financière doit être établi tout comme un plan officiel de formation. Le Service des finances de la RCN n'a pas appliqué de méthode officielle de surveillance pour la pertinence du contrôle interne; il n'a pas non plus fait rapport sur le degré de conformité. Par ailleurs, l'uniformité dans la planification opérationnelle et l'amélioration des rapports de gestion financière sont aussi des questions qui doivent encore être étudiées par le Service des finances de la RCN. Parce que ces problèmes présentent un risque important pour la capacité financière du Ministère, nous recommandons un nouveau suivi dans un an.

Première recommandation — ***Améliorations requises***

Recommandation	Mesures prises	Plan d'action
Le DG des Finances révise les ressources allouées pour les politiques financières du Ministère et pour la formation et il veille à ce que : • Un plan à long terme soit établi pour dresser un cadre complet d'orientation financière pour le Ministère et qu'on y intègre le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière, les initiatives importantes du Ministère (p. ex., la politique de la commercialisation, le Guide des directeurs des S&C) et les politiques des agences centrales. Ce plan devrait porter sur la préparation, la communication, les instruments, les ressources, les échéanciers et l'entretien des divers éléments, ainsi que sur les liens dans le cadre d'orientation. • Un plan de formation à long terme, qui détermine les besoins en fait de formation financière en plus des instruments et des ressources qu'il faut pour communiquer les connaissances financières requises à ceux qui s'occupent de la gestion financière et des opérations financières, devrait être élaboré. On devrait se servir de la formation comme une source importante pour faire connaître le cadre d'orientation du Ministère.	On n'a pas établi de cadre officiel pour la politique financière, sauf les efforts qui sont faits actuellement relativement à la SIF. On a créé un inventaire des politiques des agences centrales et du Ministère. Le Guide des directeurs des subventions et des contributions et la Politique de la commercialisation ont été revus. Cependant, aucun de ces documents n'a été incorporé dans un cadre officiel de la politique financière. Aucun plan de formation à long terme n'a été élaboré. En fait, un nombre limité de ressources ont indiqué que la priorité avait été accordée à la formation pour la SIF et pour l'établissement des systèmes et les besoins connexes de formation pour Merlin et les instruments et systèmes connexes.	• Décembre 2001 – Réviser le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière • Sept. 2001 à 2002 – Réviser ou établir 42 politiques financières définies dans l'analyse • Septembre 2001 – Préparer un plan de formation pour assurer un apprentissage continu relativement à la SIF, aux politiques financières, aux procédures et aux systèmes

Deuxième recommandation — ***Améliorations requises***

Recommandation	Mesures prises	Plan d'action
Le DG des Finances veille à l'application d'un processus officiel de surveillance de la pertinence du contrôle interne et de l'établissement des rapports sur le degré de conformité, comme l'exige le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière. Cette surveillance devrait tout au moins comporter : • Le degré de conformité avec les politiques et les procédures ministérielles de gestion financière selon la méthode de vérification des dépenses de l'article 33 de la LGFP pour tous les postes de dépense, y compris les cartes de crédit; • La pertinence et le rendement des autres contrôles internes ayant trait aux actifs et aux recettes; • L'efficacité des activités de la gestion de l'encaisse, comme l'échéance des paiements et les frais d'intérêt.	Il n'y a pas de méthode officielle pour surveiller la pertinence des contrôles internes ou pour faire rapport sur le degré de conformité. Tous les efforts pour faire rapport du degré de conformité avec les politiques et les procédures sont orientés sur la mise au point des politiques et des systèmes de la SIF. Plutôt que d'établir un plan pour le cadre du contrôle interne, on a donné priorité à la nouvelle création d'une Direction de la comptabilité nationale. Le Service des finances de la RCN s'appuie sur la Direction de la Revue pour vérifier les contrôles et les processus internes.	• Juillet 2001 – Préparer un plan d'examen fonctionnel pour que toutes les régions soient vérifiées la première année de la SIF et tous les deux ans par la suite.

Troisième recommandation — ***Améliorations requises***

Recommandation	Mesures prises	Plan d'action
Sous la direction fonctionnelle du DG des Finances : • Le Ministère devrait poursuivre ses efforts pour établir et appliquer les mécanismes nécessaires afin de bien intégrer la planification des secteurs d'activité et la gestion du Centre de responsabilité. Par exemple, on devrait mieux clarifier les responsabilités et les ressources des services et des régions dans les plans d'action des composantes de façon à mieux coordonner la planification des	Le cadre de gestion du Ministère a été révisé. Il clarifie maintenant les responsabilités et présente le rendement en fonction de la planification des ressources. L'harmonisation des codes des programmes et des activités avec la définition des programmes est	• Hiver 2001 – Avec le projet de plan directeur, établir, mettre à l'essai et finaliser une structure commune de classification financière pour mieux coordonner la planification et la gestion financières dans les secteurs

finances et la gestion financière, tout autant pour les secteurs d'activité que pour l'organisation. • La structure de la classification financière devrait être revue dans le but d'harmoniser les codes d'activité des programmes avec les définitions des programmes dont font état le plan d'affaires et les plans d'action des composantes, et de rationaliser l'application des différents domaines du tableau des comptes pour tenir compte des préoccupations qui ont été relevées. • Des directives financières devraient être élaborées et transmises pour assurer une affectation plus uniforme des coûts des programmes et des activités partout au Ministère. • Des mécanismes devraient être appliqués pour faire en sorte que les gestionnaires à qui l'on a assigné des responsabilités financières établissent et maintiennent de bons plans opérationnels pour constituer la base officielle d'une saine gestion et responsabilisation financières. • Le Ministère devrait appliquer et améliorer les rapports de gestion financière en conformité avec les principes et les attentes définies dans le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière.	actuellement en préparation avec le projet de plan directeur de gestion de l'information. Les directives financières n'ont pas encore été établies pour assurer une affectation plus uniforme des coûts des programmes et des activités partout au Ministère. Améliorer l'uniformité de la planification opérationnelle demeure une question en souffrance. Il y a bel et bien planification et établissement des rapports, mais ce n'est pas uniforme dans tous les secteurs d'activité. Le plan directeur a pour but d'améliorer l'uniformité de la planification et de l'établissement des rapports.	d'activité et dans l'organisation. Des directives financières seront établies et transmises par la suite.

Quatrième recommandation — ***Accompli***

Recommandation	Mesures prises
Le DG des Finances veille à ce qu'un nouveau système financier puisse répondre de façon adéquate à la production d'information financière par programme et par activité et à la présence d'une information transactionnelle détaillée relativement aux dépenses salariales.	Les systèmes financiers ont été remplacés ou le sont présentement pour se conformer aux nouvelles exigences relativement aux activités et à l'établissement des rapports.