

Suivi de la vérification  
de la gestion financière  
Région du Québec

***Direction de la vérification  
et de l'évaluation***

### **Étapes d'autorisation du rapport**

Début du suivi	Septembre 2001
Achèvement du rapport	Décembre 2002
Aprobation du rapport le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation	Mai 2003

### **Abréviations utilisées dans le rapport**

AFD	Agents financiers dédiés
CGDFA	Comité de gestion de la Direction des finances et de l'administration
CGE	Comité de gestion d'environnement
CGR	Comité de gestion régional
CMVE	Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation
CRMGF	Cadre de responsabilité en matière de gestion financière
DAM	Direction des affaires ministérielles
DFA	Direction des finances et de l'administration
DVE	Direction de la vérification et de l'évaluation
EC	Environnement Canada
GAP	Table de concertation gestion, administration et politiques
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
SIF	Stratégie d'information financière
SMA	Sous-ministre adjoint
SMA-SM	Sous-ministre adjoint - Services ministériels
SMC	Services météorologiques du Canada

## Table des matières

<b>CONTEXTE DU SUIVI DE LA VÉRIFICATION DE LA GESTION FINANCIÈRE - RÉGION DU QUÉBEC.....</b>	<b>1</b>
<b>ÉTAT ACTUEL .....</b>	<b>1</b>
LA MISE EN OEUVRE DE LA VISION DU CADRE DE RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE (CRMGF).....	1
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET CAPACITÉ DE LA DFA .....	2
GESTION ET OBLIGATION DE RENDRE COMPTE .....	2
LA COMMERCIALISATION ET LE CADRE DE CONTRÔLE .....	2
<b>SECTEURS À SURVEILLER .....</b>	<b>2</b>
<b>RISQUES.....</b>	<b>3</b>
<b>TABLEAU PRÉSENTANT LE DÉTAIL DES RECOMMANDATIONS ET MESURES PRISES .....</b>	<b>3</b>



## Contexte du Suivi de la vérification de la gestion financière - Région du Québec

Ce suivi a débuté deux ans après l'approbation du rapport de la vérification initiale de la gestion financière pour la région du Québec (avril 1999). Le suivi a été effectué pour déterminer le niveau de mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport original. Il est important de procéder à des suivis car ils fournissent à la haute direction un indicateur essentiel du taux de mise en œuvre de la réponse de la direction et des corrections faites par rapport aux recommandations.

Le Cadre de responsabilité en matière de gestion financière (CRMGF) du Ministère a servi de critère pour l'évaluation du rendement de la gestion financière lors de la vérification originale. À l'issue de cette vérification, la Direction de la vérification et de l'évaluation (DVE) a formulé onze recommandations qui portaient principalement sur :

- la mise en oeuvre de la vision du CRMGF,
- la structure organisationnelle et capacité de la Direction des finances et de l'administration (DFA),
- la gestion et obligation de rendre compte,
- la commercialisation et le cadre de contrôle.

Les résultats de l'examen, de même que les recommandations qui en découlaient, ont été présentés à la direction qui a accepté et approuvé toutes les recommandations et a préparé des réponses détaillées.

## État actuel

Depuis la vérification, la région du Québec a réalisé des progrès importants dans chacun des secteurs touchés par la vérification. Ce qui suit se veut un sommaire des actions entreprises en réponse aux recommandations. Le détail des recommandations et des mesures prises se retrouve au tableau à la page 3.

### ***La mise en oeuvre de la vision du Cadre de responsabilité en matière de gestion financière (CRMGF)***

Le plan d'action pour une gestion moderne d'Environnement Canada a été élargi pour permettre d'établir les liens avec des initiatives ministérielles telles que le CRMGF et la stratégie d'information financière. Ce plan a été approuvé au printemps 2002 et a été communiqué à l'ensemble des employés d'Environnement Canada. La région du Québec a pour sa part embauché Conseil et Vérification Canada pour déterminer l'état d'avancement de la mise en oeuvre de ce plan d'action face aux objectifs liés aux cinq domaines de gestion : dépenses judicieuses, gestion axée sur les résultats, milieu de travail exemplaire, valeurs et éthique et accent sur les citoyens. Cette évaluation a permis à la DFA d'établir leurs priorités par rapport à la mise en place du plan d'action.

### **Structure organisationnelle et capacité de la DFA**

Des actions concrètes ont été prises en vue de stabiliser la structure organisationnelle et la capacité de la DFA. Toutes les descriptions de travail ont été finalisées et les postes comblés. De plus, des comités intersections sont mis en place au besoin afin d'harmoniser les opérations au sein de cette direction. Plusieurs initiatives pour permettre la création d'un esprit d'équipe et des relations de travail productives ont été entreprises tel un sondage sur la santé organisationnelle, un plan de communication interne à la DFA et des rencontres annuelles avec le directeur et l'ensemble des employés.

### **Gestion et obligation de rendre compte**

Un processus permettant d'assurer le suivi entre les priorités stratégiques de la région du Québec et les réalisations en terme de données financières et opérationnelles a été développé. Ce processus prévoit une mise à jour sur l'état d'avancement de ces priorités deux fois par année.

L'information par rapport à la gestion financière est distribuée par le biais de différents outils de communication. De plus, une nouvelle initiative portant sur l'apprentissage continu a été mise en marche et s'adresse tantôt à l'ensemble des employés et tantôt à un auditoire plus précis. Les besoins en formation dans le domaine de la gestion financière sont identifiés dans le cadre de l'évaluation de rendement annuelle.

### **La commercialisation et le cadre de contrôle**

La politique portant sur la commercialisation a été révisée en décembre 2000. Bien que celle-ci établit les exigences financières et administratives que les gestionnaires doivent prendre en considération, cette politique devra être révisée à la lumière des modifications que le Conseil du Trésor apportera à sa politique.

La DFA a établi plusieurs mécanismes pour s'assurer que les risques soient bien gérés au sein de la direction. Des politiques et procédures régionales ont été élaborées portant entre autres sur la vérification des comptes créditeurs, l'approvisionnement par carte d'achat, la gestion du matériel. Elle a également développé des listes de contrôle pour chaque sorte de dépenses. Des rappels de ces procédés sont effectués par le biais de bulletins d'information ou séances de formation continues.

### **Secteurs à surveiller**

Toutes les recommandations de cette vérification ont été mises en place à l'exception de la recommandation 8 qui a partiellement été mise en place. Cette recommandation porte sur la politique ministérielle de commercialisation qui devra être modifiée pour refléter les changements à la politique du Conseil du Trésor. Le suivi de cette recommandation sera effectué dans le cadre du suivi des services commerciaux prévu pour 2003-2004.

## Risques

Le suivi de cette vérification a démontré que tous les risques identifiés dans le cadre de cette vérification ont été mitigés.

## Tableau présentant le détail des recommandations et mesures prises

**Recommandation n° 1 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
<p>Le directeur général des Finances, Administration centrale, devrait communiquer aux régions où se situent les concepts du Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière par rapport à d'autres initiatives du gouvernement fédéral comme la Modernisation de la fonction de contrôleur et la Stratégie d'information financière, et préparer un plan d'action pour la mise en oeuvre de ces initiatives.</p>	<p>Le plan d'action pour la gestion moderne d'Environnement Canada a été approuvé par le CGE le 15 avril 2002. Ce plan qui s'inspire des initiatives du gouvernement fédéral comme la Modernisation de la fonction de contrôleur et la Stratégie d'information financière, comprend une série d'initiatives visant l'amélioration de diverses capacités y compris l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière. Des séances d'information ont été données au cours des mois de mai et juin en régions et dans les services afin de familiariser les employés au Plan d'action pour une gestion moderne.</p>

**Recommandation n° 2 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
<p>Le directeur de la Direction des finances et de l'administration (DFA) en concertation avec le Comité de gestion régional (CGR), devrait préparer un plan d'action pour la mise en oeuvre du Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière, dans l'optique des autres initiatives gouvernementales telles que la Modernisation de la fonction de contrôleur et la Stratégie d'information financière. Ce plan devrait inclure :</p>	<p>Dans son <i>Plan d'action pour une gestion moderne</i>, le ministère a élargi la portée pour permettre d'établir des liens avec des initiatives ministérielles existantes. Ce plan cherche à clarifier les capacités actuelles et à décrire les possibilités d'amélioration de la gestion moderne dans cinq domaines : dépenses judicieuses, gestion axée sur les résultats, milieu de travail exemplaire, valeurs et éthique et accent sur les citoyens. Au début 2002, la Région du Québec a engagé Conseils et Vérification Canada pour examiner l'état d'avancement de la mise en oeuvre du plan d'action pour une gestion moderne face aux objectifs liés aux cinq</p>

<p>2.1 des sessions d'information pour les gestionnaires de programme et le personnel de la DFA leur expliquant la vision du Guide et leurs rôles respectifs;</p> <p>2.2 des mécanismes permettant la création d'un esprit d'équipe et des relations de travail productives entre les gestionnaires de programme et le personnel de la DFA;</p>	<p>domaines de gestion. Le cadre d'examen est basé sur une adaptation des résultats visés provenant du Plan d'action pour une gestion moderne et sur une description préliminaire des perceptions d'écarts et de risques. Des indicateurs de rendement ont également été développés. La prochaine étape consistera à procéder à une auto évaluation des initiatives actuelles et envisagées et les prioriser en tenant compte des priorités de la DFA c'est-à-dire une gestion axée sur les résultats, les contrôles internes et la responsabilisation.</p> <p>2.1 La Région du Québec a développé une série de bulletins d'information qui a pour but de promouvoir les responsabilités de chacun par rapport aux différents actes administratifs et financiers. Des bulletins d'information traitant de la comptabilité d'exercice, la gestion des biens immobiliers, la décentralisation des articles 32 et 34 sont des exemples de bulletins qui ont été développés. Ces bulletins sont distribués à tous les employés concernés et sont également disponibles sur le site Intranet de la DFA - Québec.</p> <p>2.2 Plusieurs initiatives ont été entreprises pour répondre à cette recommandation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sondage portant sur la santé organisationnelle interne à la DFA a été effectué en 1998 et 2001. Les résultats de ce sondage ont servi à l'élaboration d'un plan de santé organisationnelle qui met l'accent sur les trois volets suivants : l'environnement de travail, le climat de travail et la reconnaissance, ces éléments contribuant au climat de travail d'une organisation saine, performante et moderne.</li> <li>• Dans un deuxième temps, dans le but d'améliorer les moyens de communication de ses services, la DFA a élaboré un plan de communication qui comporte des objectifs internes et externes. Des plans d'action en réponse à ces objectifs ont également été développés.</li> <li>• De plus, une rencontre annuelle avec</li> </ul>
---	--

<p>2.3 des activités concrètes de mise en oeuvre telles que l'élaboration d'une analyse des risques, d'indicateurs de rendement, de mécanismes de suivi et d'imputabilité, et de normes de service pour la DFA.</p>	<p>le directeur et l'ensemble des employés de la DFA se tient au début juin de chaque année. Ces rencontres ont pour but de présenter et discuter des programmes et des objectifs spécifiques de chaque division, pour l'exercice en cours. Cette rencontre permet également de se pencher sur les réalisations et les priorités de la DFA. Ces rencontres sont également une occasion de formation et de consolidation du travail en équipe. Cette rencontre annuelle est suivie par une rencontre semi-annuelle de la direction.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De plus, des consultations régulières plus informelles sont tenues avec/auprès des clients de la DFA sur ce qui va bien et ce qui devrait être amélioré.</li></ul> <p>2.3 La DFA procède à une analyse des risques en examinant entre autres l'évolution des prévisions par rapport aux dépenses, plusieurs fois au courant de l'année financière. Cette analyse approfondie permet d'identifier les écarts plus rapidement, résultant en une prise de décision plus soutenue. Cette année, ces rapports comprendront une analyse de l'évaluation des prévisions de dépenses par secteur à risque ainsi que l'évolution des reports.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En mai 2002, une session de formation intitulée <i>Le Conseiller et l'analyse opérationnelle</i> a été offerte à tous les professionnels. Cette session portait entre autres sur les rôles et responsabilités de chacun face aux risques.</li><li>• De plus, les 36 priorités auxquelles la région portera une attention particulière ont été articulées et des indicateurs de rendement ont été identifiés pour chacune. Un suivi par rapport à l'état d'avancement de ces priorités est effectué deux fois par année.</li></ul>
---	---

## Recommandation n° 3 - Complétée

Recommandation	Mesures prises
<p>Le directeur de la DFA devrait s'employer à stabiliser la nouvelle structure organisationnelle et renforcer la cohésion au sein de la DFA. Ceci implique de :</p> <p>3.1 stabiliser les mouvements de personnel, notamment à la comptabilité;</p> <p>3.2 finaliser les descriptions de travail du personnel de la DFA et combler les postes vacants;</p> <p>3.3 encourager l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à la DFA;</p> <p>3.4 faire les liens nécessaires entre les trois divisions;</p> <p>3.5 donner une direction claire tout en exerçant un fort leadership.</p>	<p>3.1 &amp; 3.2 Le Directeur et les chefs de division ont complété la révision de tous les postes de la DFA et des actions concrètes ont été prises en vue de combler les poste vacants.</p> <p>3.3, 3.4, 3.5 Tel qu'identifié à la recommandation 2.2, plusieurs initiatives ont été entreprises pour répondre à ces recommandations, dont le plan de santé organisationnelle, les rencontres annuelles et semi-annuelles regroupant tous les employés de la DFA et le plan de communication interne. De plus, des comités intersections sont formés au besoin pour discuter et harmoniser les opérations entre les sections (e.g. comité sur les ententes pour revoir les différentes ententes de la région et le Comité Merlin pour harmoniser l'utilisation et l'efficacité des différents modules). Pour sa part, le comité de gestion de la DFA se réunit à toutes les semaines et l'information circule entre les différentes divisions par le biais de suivi des actions, de rencontres ponctuelles et de rencontres sur le terrain avec les clients.</p> <p>Les habiletés de leadership sont améliorées par de la formation selon les besoins des individus. L'ensemble des employés de la DFA est invité à compléter le formulaire du plan individuel d'apprentissage en début d'année ou les besoins et opportunités de formation sont discutés.</p> <p>Avec l'aide des Ressources humaines, nous avons mis en place un programme de mentorat et un plan de relève régional a été développé concernant les postes</p>

névralgiques.

**Recommandation n° 4 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
<p>Le directeur de la DFA devrait réexaminer le rôle des agents financiers dédiés (AFD) en vue d'améliorer le service offert. Cela implique de :</p> <p>4.1 clarifier les rôles et les responsabilités de la fonction conseils et analyses dont fait état le Guide;</p> <p>4.2 obtenir la rétroaction des gestionnaires sur le niveau de service fourni;</p> <p>4.3 s'assurer que les responsabilités respectives de l'AFD et de l'agent administratif soient clairement définies.</p>	<p>4.1 Le rôle des agents financiers dédiés a été réexaminé pour positionner davantage les AFD dans un rôle conseil. Les descriptions de tâches ont été revues et uniformisées pour refléter ces changements. De plus, des ateliers de formation portant sur le rôle conseil ont été dispensés à l'ensemble des employés de la DFA. Ces ateliers avaient pour but de positionner les employés de la DFA dans un rôle de conseil et de vérification plutôt qu'un rôle de contrôle.</p> <p>4.2 Une consultation a été effectuée en 2001 auprès des clients de la DFA quant aux services offerts. Cette consultation a résulté en un plan d'action maintenant à l'étape de diffusion. Ce plan d'action se reflète au niveau des engagements du Directeur et des Chefs de la DFA. Bien qu'il n'y ait pas de mécanisme formel pour obtenir la rétroaction des gestionnaires, du feedback et commentaires sont obtenus de façon informelle lors des sessions de formation organisées par la DFA pour les gestionnaires et/ou les employés. Des réunions annuelles et semi-annuelles regroupant tous les employés sont d'autres mécanismes pour définir des actions permettant d'améliorer le niveau de service fourni aux gestionnaires.</p> <p>4.3 En plus de la révision du rôle des agents dédiés on a également revu les responsabilités des agents administratifs. Des sessions de formation, portant sur leurs nouvelles</p>

	responsabilités financières, ont été dispensées à tous les agents administratifs. Un manuel de référence a également été développé. Ce manuel comprend toutes les politiques et l'information sur les systèmes financiers nécessaires à l'exécution de leurs fonctions.
--	---

**Recommandation n° 5 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
<p>Le directeur général régional, avec l'appui du directeur de la DFA et du directeur de la DAM, devrait veiller à la mise en oeuvre de l'obligation de rendre compte. Ceci implique d'avoir :</p> <p>5.1 des indicateurs financiers et non financiers;</p> <p>5.2 un mécanisme permettant d'assurer le suivi entre les plans de travail, les fiches de projets et les réalisations, en termes de données financières et opérationnelles;</p> <p>5.3 des décisions prises sur la base des informations ainsi obtenues afin que l'obligation de rendre compte soit crédible et utile;</p> <p>5.4 une évaluation de rendement basée sur ces informations.</p>	<p>Tel que mentionné à la recommandation 2.3, les priorités stratégiques auxquelles la région du Québec portera une attention particulière pour les prochains trois ans, ont été identifiées.</p> <p>Une fiche descriptive a été développée pour chaque priorité et est maintenue dans un système informatisé. Les fiches établissent la ou les sous-priorités découlant de chaque priorité et énumèrent les risques et vulnérabilité, le contexte et orientation stratégique, les aspects de communication et les indicateurs de performance. Au niveau des sous-priorités, on retrouve l'information portant sur les principaux produits et activités, les budgets en fonctionnement, salaires et autres. Elles comprennent également des échéanciers, le responsable et les indicateurs de rendement.</p> <p>Les gestionnaires ont accès au système informatisé en tout temps à l'exception de quatre semaines par année. Ceci leur permet de faire la mise à jour de leur priorités et d'ajouter de l'information concernant le suivi régulièrement s'ils le désirent. Une présentation sur l'état d'avancement des priorités est faite deux fois par année (suivi mi-année et bilan de fin d'année) au CGR. Les directeurs revoient le suivi de l'ensemble des priorités régionales et discutent des enjeux soulevés par la DAM. De plus, dans le cadre de la planification annuelle, les priorités sont réexaminées en</p>

	fonction de leur état d'avancement et sur la base d'une analyse de conjoncture et des priorités nationales. Le bilan de fin d'année comprend également la finalisation des fiches techniques.
--	---

**Recommandation n° 6 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
Le sous-ministre adjoint, Services ministériels, devrait donner sa position, en tant qu'autorité fonctionnelle, sur l'inclusion dans les contrats de gestion et les plans de travail d'une attestation sur le respect des responsabilités en matière de gestion financière, tel que celle présentée dans le Cadre de responsabilité en matière de gestion financière (CRMGF).	<p>Le sous-ministre adjoint de l'époque a répondu à cette recommandation qu'un énoncé spécifique au Cadre de responsabilité en matière de gestion financière dans les ententes de rendement n'était pas nécessaire. Cela est encore vrai aujourd'hui puisqu'une bonne gestion (financière et autres) doit être un engagement permanent de chacun des gestionnaires du ministère.</p> <p>Il faut aussi noter que, dans le contexte de la fonction moderne de contrôleur, une emphase a été mise sur l'engagement permanent qui traite de la gestion financière de ministère dans l'entente de rendement du sous-ministre pour 2002-2003. Cet engagement est en retour supporté par les ententes de rendement des sous-ministres adjoints et éventuellement par les autres niveaux de gestion.</p>

**Recommandation n° 7 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
Le directeur de la DFA, avec l'appui du CGR, devrait élaborer une stratégie pour inciter le personnel de la DFA et les gestionnaires de programme à suivre de la formation et à acquérir les connaissances nécessaires. Cette stratégie devrait :	Des sessions de formation sont dispensées selon les besoins. À titre d'exemple, des sessions portant sur les fondés de pouvoir ont été organisées. L'ensemble des gestionnaires (200) ont participé à l'une ou l'autre des 12 sessions organisées par la DFA. Dans le cadre de cette formation, les fiches de signature et la nouvelle grille de délégation ont été complétées. La DFA vient également de lancer une nouvelle initiative portant sur l'apprentissage continu. Des sessions d'information se déroulent de façon

<p>7.1 comprendre la préparation d'une évaluation complète des besoins en formation dans le domaine de la gestion financière;</p> <p>7.2 adapter la formation à des auditoires précis et faire mention de sa valeur ajoutée dans le contexte de la modernisation de la fonction de contrôleur;</p> <p>7.3 instaurer un contexte favorisant l'apprentissage continu;</p>	<p>continue entre les mois de septembre à juin de chaque année et traitent de sujets différents (par exemple : nouvelle directive de voyage, frais d'accueil, directive sur les cartes d'achat, paiement de transfert, interprétation des rapports financiers). Ces sessions s'adressent tantôt à l'ensemble des employés et parfois à des groupes plus restreints afin de répondre à des besoins plus spécifiques.</p> <p>De plus, l'information par rapport à la gestion financière est distribuée par le biais de différents outils de communication de la DFA tel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site Intranet</li> <li>• Bulletins d'interprétation</li> <li>• Fiches d'information</li> <li>• Conseils aux gestionnaires</li> </ul> <p>7.1 Tel qu'indiqué à la recommandation 3, des plans de formation ont été élaborés pour tous les employés. Les plans sont revus annuellement dans le cadre de l'évaluation de rendement. Les besoins de formation dans le domaine de la gestion financière sont également considérés.</p> <p>7.2 Les sessions de formation organisées par la DFA tiennent compte de l'auditoire. À titre d'exemple, les ateliers de formation portant sur le rôle conseil ont été adaptés selon les fonctions des employés c'est-à-dire une session pour les professionnels et une session pour le support administratif de la DFA. D'autre part, les sessions de formation sur les responsabilités financières ou sur le SEV ont été différentes pour les gestionnaires et pour les adjointes administratives selon leurs responsabilités.</p> <p>7.3 Comme indiqué plus haut, la DFA a mis sur pied une nouvelle initiative d'apprentissage continu offert tout au long de l'année. De plus, d'autres outils comme l'Intranet et les bulletins d'information sont utilisés pour communiquer aux employés l'information pertinente à</p>
---	---

7.4 inclure des séances sur l'éthique (conflit d'intérêt, fraude) pour tous les employés.	l'accomplissement de leurs fonctions. 7.4 Pour l'ensemble de la région du Québec, une soixantaine d'employés ont eu l'opportunité d'en discuter dans le cadre d'un atelier lors d'une rencontre semi annuelle des gestionnaires de la région. De plus, des discussions informelles se tiennent dans le cadre des réunions annuelles regroupant tous les employés.
---	--

**Recommandation n° 8 - Partiellement complétée**

Recommandation	Mesures prises
Le sous-ministre adjoint, Services ministériels, avec ses collègues de la Table de concertation gestion, administration et politiques (GAP), devrait clarifier les stratégies pour atteindre les objectifs de commercialisation, dans le cadre de la politique de commercialisation actuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien que la politique ministérielle portant sur la commercialisation ait été mise à jour en décembre 2000, celle-ci devra être révisée de nouveau pour refléter les changements à la politique du Conseil du Trésor.</li> <li>• Cet enjeu sera réexaminé dans le cadre du suivi de la vérification des services commerciaux.</li> </ul>

**Recommandation n° 9 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
Le directeur de la DFA devrait, avec l'appui du CGR, élaborer un processus pour les activités de commercialisation, où les finances auraient un rôle en termes de conseils et de contrôle des risques.	<p>Tel qu'indiqué à la recommandation 8, les Services ministériels ont élaboré la Politique sur les revenus et les accords de collaboration (RAC) - Cadre de gestion financière et administrative. Cette politique établit les exigences financières et administratives que les gestionnaires devraient prendre en considération lorsqu'ils traitent du revenu et des accords de collaboration. Cette politique nationale est appliquée en région. De plus, comme indiqué plus haut, le rôle des agents dédiés a été revu pour les positionner davantage dans un rôle conseil incluant les activités de commercialisation.</p> <p>De plus, un suivi serré des prévisions de revenus est concentré dans les mains d'un agent financier pour des fins d'ajustements requis dans le dernier budget</p>

	supplémentaire.
--	-----------------

**Recommandation n° 10 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
<p>Le directeur de la DFA, avec l'appui du CGR, devrait effectuer une analyse des risques et mettre en place un cadre de contrôle adapté aux activités de la région, et aux fonctions de la DFA. Au minimum, cette analyse des risques devrait permettre de :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mettre à jour les spécimens de signature;</li> <li>2. documenter les dossiers de paiement et vérifier les factures en utilisant des listes de contrôle;</li> <li>3. faire périodiquement des rappels sur les politiques telles que la politique sur l'approvisionnement par la carte d'achat et le bon de commande, ou les politiques et directives en matière de réinstallation;</li> <li>4. redéfinir la fonction des comptes à recevoir;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mise à jour des spécimens de signature a été réalisée dans le cadre de la formation sur les fondés de pouvoir en 1999-2000 et révisée en 2001-2002 (voir recommandation #7).</li> <li>2. En plus de la politique et procédures régionales sur la vérification des comptes créditeurs, la DFA a produit un document intitulé "Condensé des principales politiques et aide-mémoire sur la vérification des comptes créditeurs". Ce document comprend une liste de contrôle pour chaque type de dépense. Dans le cadre de vérification des comptes créditeurs de la région du Québec prévue pour l'année fiscale 2003-2004, la DVE s'assurera qu'effectivement les dossiers de paiement sont bien documentés et vérifiés.</li> <li>3. Plusieurs mécanismes sont utilisés à la DFA pour faire des rappels sur les politiques et directives à l'ensemble des employés. Tel que mentionné précédemment, des bulletins d'interprétation/fiches d'information, des séances d'information continues, le site Intranet, sont tous des outils utilisés pour communiquer tout changement ou nouvelles politiques/directives.</li> <li>4. Les responsabilités des gestionnaires/centres de responsabilité et de la comptabilité ont été redéfinis. Certaines activités telles que la création des comptes clients et la facturation ont été décentralisées dans les centres de</li> </ol>

<p>5. s'assurer qu'il y ait un suivi rigoureux des biens de plus de 1 000 \$, que des inventaires physiques périodiques soient effectués et que des rapports d'inventaire soient diffusés aux gestionnaires de programmes;</p>	<p>responsabilité. La DFA effectue le suivi et le contrôle des créances. Le processus de la relance des comptes à recevoir a été clarifié dans le cas des ententes de collaboration. À la signature de ces ententes, une copie est acheminée à la DFA. Le gestionnaire du programme demeure responsable d'initier la relance du compte à recevoir, toutefois la DFA effectue un suivi serré de ces transactions.</p> <p>5. Un processus d'examen systématique de tous les dossiers d'acquisition de biens et services <u>négociés directement par les gestionnaires</u> est en place ce qui permet de faire un suivi sur les biens de plus de 1 000 \$.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• D'autre part, l'inventaire des biens est complété annuellement par le gestionnaire de la gestion du matériel de la région et est par la suite validé par le gestionnaire de programme.</li><li>• De plus, la DFA a développé une stratégie nationale portant sur la gestion du matériel. L'objectif de cette stratégie permet entre autres de s'assurer que les exigences des politiques du CT, SIF et d'EC sont rencontrées, elle clarifie les rôles et responsabilités de chacun, elle sert de cadre aux gestionnaires pour une saine gestion du matériel (efficace et efficient) et elle établit le processus de gestion du matériel. Cette stratégie touche également la gestion des biens attrayant entre 1 000 \$ et 10 000 \$. La liste de tels biens devra être établie à partir d'une analyse du risque en vue de les catégoriser. Par la suite, les items à risque seront capturés sur un système informatisé qui pourrait ultérieurement être téléchargé dans Merlin. Ce processus n'est pas encore en place, puisque des discussions ont lieu actuellement pour uniformiser la démarche à l'ensemble du ministère.</li></ul>
--	--

<p>6. revoir s'il est nécessaire de maintenir la procédure de pré-vérification des factures par la comptabilité;</p> <p>7. effectuer des vérifications bien ciblées sur des opérations sélectionnées;</p> <p>8. avoir un mécanisme de suivi pour les cas de non conformité;</p> <p>9. s'assurer que globalement le cadre de contrôle fasse des liens entre les trois divisions de la DFA et prenne en considération les contrôles mis en place dans les directions opérationnelles.</p>	<p>6. La pré-vérification des factures est maintenant effectuée par les agents administratifs dans le cadre de la décentralisation des responsabilités financières.</p> <p>7. En ce moment, la comptabilité centrale régionale effectue un contrôle à 100 % lors du paiement section 33. La DFA vise une approche basée sur l'échantillonnage.</p> <p>8. En janvier 2002, le CGR a approuvé une méthodologie lorsque des cas de non-conformité se produisent. Un cadre de suivi des cas de non-conformité sera entrepris en 2002-2003 pour être complété en 2003-2004 et comportera :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les étapes de suivi des cas de non-conformité</li> <li>• les rôles et responsabilités de chacun</li> <li>• les sanctions possibles (note, réprimande, suspension des autorités et pouvoirs...).</li> </ul> <p>Le Cadre sera communiqué à tous les employés par note et par Intranet.</p> <p>9. Un projet de documentation des actes administratifs est en voie de réalisation en vue de valider les contrôles en place.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De plus, le cadre de contrôle interne au ministère vient répondre à cette recommandation.</li> </ul>
---	--

**Recommandation n° 11 - Complétée**

Recommandation	Mesures prises
<p>La directrice de la Biosphère, avec l'appui de la Direction des ressources humaines et de la DFA, devrait veiller à ce que les contrats à long terme qui subsistent soient régularisés par des dotations de postes comme prévu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les contrats ont été revus et toutes les dotations sont complétées.</li> </ul>