Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Treasury Board of Canada Secretariat

Un meilleur gouvernement : avec nos partenaires, pour les Canadiens

Rapport sur la fonction de contrôleur dans le gouvernement du Canada

Mars 2011

Canada

Rapport sur la fonction de contrôleur dans le gouvernement du Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2011

N° de catalogue BT66-15/2011F-PDF
ISBN 978-1-100-98005-8

Ce document est disponible sur le site Web du
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à http://www.tbs-sct.gc.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Table des matières

Message du contrôleur général 1

Contexte du présent rapport 2

Historique et contexte 2

Sources d'information 3

Leadership assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 4

Introduction : Objectif du présent rapport 6

Gestion financière 7

Gouvernance 7

Contrôle interne 9

Rapports financiers 11

Systèmes financiers 13

Collectivité de la gestion financière 15

Vérification interne 20

Aperçu de la *Politique sur la vérification interne* (2009) 20

Collectivité de la vérification interne 27

Ressources humaines 28

Gestion des actifs et des services acquis 32

Planification des investissements et gestion des projets 33

Acquisitions 36

Gestion du matériel 39

Biens immobiliers 40

Collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers 43

Perspective d'avenir 45

L'environnement stratégique 45

Domaines d'activités prioritaires 46

Priorités du Bureau du contrôleur général 50

Annexe A : Rôle du Bureau du contrôleur général et contexte au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 61

Annexe B : Méthodologie et sources des données 63

Étude démographique 63

Cadre de responsabilisation de gestion 63

Message du contrôleur général

Je suis heureux de présenter le premier *Rapport sur la fonction de contrôleur au sein du gouvernement du Canada*. Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'état des fonctions inhérentes à la gestion financière, à la vérification interne, ainsi qu'aux actifs et aux services acquis au sein de l'administration fédérale actuelle.

Le rapport fait état des progrès et des réalisations accomplis au cours des cinq dernières années. Il met en évidence les pratiques exemplaires et les innovations actuelles dans chaque domaine, et reconnaît les diverses contributions des collectivités fonctionnelles. Enfin, il donne une perspective d'avenir des priorités actuelles et des défis auxquels nous faisons face.

Le rapport brosse un portrait complet de nos activités de contrôle. Les versions ultérieures du rapport porteront principalement sur les grandes questions d'intérêt.

J'espère que le présent document servira à éclairer et à orienter les discussions sur les enjeux relatifs à la fonction de contrôleur.

James A. Ralston
Contrôleur général du Canada

Contexte du présent rapport

Historique et contexte

Le régime relatif à la fonction de contrôleur, qui est en place aujourd'hui, est le résultat d'une série d'initiatives de renouvellement entreprises ces dernières années. Ces initiatives de renouvellement découlent de la *Loi fédérale sur la responsabilité* (2006), qui a introduit des mesures concrètes visant à renforcer davantage la responsabilisation et à accroître la transparence et la supervision dans les opérations du gouvernement fédéral. Entre autres, la *Loi fédérale sur la responsabilité* a mis de l'avant des initiatives précises afin de renforcer les principales composantes du régime de gestion des ressources du gouvernement. Parmi ces initiatives, on peut citer :

- La nomination des sous-ministres et des administrateurs généraux des entités gouvernementales à titre d'administrateurs des comptes de leurs organisations. Les administrateurs de comptes ont l'obligation juridique de se présenter devant les comités du Sénat et de la Chambre des communes et de répondre aux questions portant sur les responsabilités de gestion énoncées à l'article 16.4 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Le renforcement des principes d'équité, d'ouverture et de transparence à l'égard de la passation de marchés et des acquisitions, l'introduction d'un code de conduite pour régir l'approvisionnement et l'amélioration des capacités des ministères à cet égard.
- La mise sur pied du nouveau Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement afin d'assurer l'équité et la transparence des activités d'approvisionnement du gouvernement.
- Le renforcement de la vérification et de la responsabilité au sein des ministères en clarifiant les responsabilités de gestion des administrateurs généraux quant au cadre de responsabilité ministérielle et en dynamisant la fonction de vérification interne dans les ministères et sociétés d'État.

De plus, le Plan d'action sur la responsabilité fédérale fait appel à la rationalisation et à la modernisation des politiques d'approvisionnement, de gestion financière et de vérification interne de l'administration, ainsi qu'à l'abrogation des politiques et des règlements inefficaces sur les plans de la responsabilité et de la saine gestion. Le processus qui en découle, lequel s'inspire grandement d'une série d'examens internes et externes antérieurs au plan d'action ou entrepris dans sa foulée, a mené à la restructuration du régime global de gestion des ressources de l'administration fédérale. Le nouveau cadre de politique rationalisé :

- clarifie les obligations de rendre compte et les responsabilités des spécialistes de la gestion des ressources;

- donne à la fonction de gestion des ressources un rôle stratégique quant à la gestion des ministères et, du même coup, lui attribue un rôle décisionnel central plutôt qu'un rôle de second plan;
- introduit le modèle de dirigeant principal des finances (DPF) et renforce le modèle de dirigeant principal de la vérification (DPV), tout en tenant compte des qualifications professionnelles et du caractère à propos de la formation;
- améliore la gouvernance ministérielle;
- permet d'améliorer la supervision et le contrôle de la conformité dans les ministères;
- améliore les contrôles internes;
- améliore les rapports financiers internes et externes.

Sources d'information

Divers éléments probants ont été utilisés dans le présent rapport à l'appui de cette de l'analyse du rendement. La principale source employée est le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), lequel est utilisé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) en vue de relever les points forts et les points à améliorer des ministères et organismes au regard de la gestion et, ultimement, ceux de l'appareil gouvernemental dans un esprit d'amélioration continue.

Comme il est expliqué dans la section portant sur la gouvernance en matière de gestion financière, il convient de noter que le cadre de responsabilité ministérielle en matière de gestion financière englobe l'administrateur général en sa qualité d'administrateur des comptes, le DPF, les cadres supérieurs du ministère et tous les intervenants investis de responsabilités financières dans les ministères. Dans ce contexte, le CRG doit être considéré comme un indicateur du rendement global de l'organisme, à tous les niveaux.

La méthodologie d'évaluation utilisée pour chaque composante de gestion concernée par le CRG fait l'objet d'un examen annuel. De nouveaux critères peuvent être introduits au cours de cet examen afin d'harmoniser les attentes en matière de gestion au nouveau contexte de fonctionnement. Il est possible que l'évaluation soit centrée sur une nouvelle politique ou sur l'évolution d'une fonction ou d'une collectivité. Étant donné que tous les ministères et organismes sont évalués au moyen de la même méthodologie, le CRG donne aux ministères un aperçu des pratiques organisationnelles de gestion et permet de brosser un portrait d'ensemble des tendances et des problèmes de gestion du gouvernement que doit gérer le Secrétariat. La hausse des attentes en matière de gestion par l'entremise du CRG se traduit par une amélioration continue de la gestion publique au sein de la fonction publique fédérale.

Chaque année, les ministères présentent des éléments probants pour chaque composante de gestion évaluée à l'aide de l'échelle de notation à quatre points que voici :

- « attention requise » (inadéquation de l'attention portée aux défaillances);
- « possibilité d'amélioration » (attention effectivement portée aux défaillances et réalisation d'un certain progrès);
- « acceptable » (satisfaction des attentes);
- « forte » (rendement soutenu surpassant les attentes et laissant présager un fort rendement continu).

Outre le CRG, le Bureau du contrôleur général du Canada (BCG) se fie à l'information et aux constatations d'autres sources telles que les rapports du Bureau du vérificateur général du Canada, des comités ministériels de vérification et du Comité permanent des comptes publics, les vérifications et évaluations ministérielles, ainsi que le *Rapport sur les plans et priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement* de chaque ministère.

Leadership assuré par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le BCG, qui fait partie du Secrétariat, a joué un rôle central quant à l'avancement de la plupart des initiatives, notamment en ce qui a trait à l'élaboration de cadres stratégiques et de politiques, à la concrétisation d'éléments clés du Plan d'action sur la responsabilité fédérale et au renforcement des collectivités de gestion financière, de vérification interne et de gestion des actifs et des services acquis.

De manière plus générale, le BCG assure la supervision et l'orientation des efforts à l'échelle du gouvernement visant à améliorer la gérance de l'argent des contribuables et des biens gouvernementaux. Le BCG travaille à améliorer la gestion financière, la vérification interne, la gestion des biens immobiliers et du matériel, la planification des investissements, la gestion de projets et les acquisitions dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Il arrive à ses fins en offrant une orientation fonctionnelle aux ministères, en faisant preuve de leadership, en élaborant et en tenant à jour les politiques et les pratiques, en alimentant des collectivités viables et professionnelles et en participant à l'amélioration des opérations financières du gouvernement.

Les principales composantes du régime de gestion des ressources du gouvernement du Canada sont la gestion financière, la gestion des actifs et des services acquis et la vérification interne. Ces composants reposent tous sur des collectivités fortes et viables de professionnels compétents.

La gestion financière correspond à un continuum d'activités interdépendantes qui protègent les deniers publics, permettent d'effectuer des dépenses ministérielles prudentes et efficaces à l'appui du fonctionnement du gouvernement et facilitent la reddition de comptes quant à la façon dont les fonds ont été dépensés. Les politiques, les directives et les lignes directrices établissent les obligations redditionnelles en plus de clarifier les responsabilités financières, les mesures de contrôles permettant de prévenir les erreurs et la malfaisance, ainsi que les activités contribuant à l'efficacité et à l'efficience de la planification et des opérations financières.

Dans le cadre de la vérification interne, des conseils objectifs et indépendants sont offerts quant à la façon dont l'organisation gère ses risques, établit et maintient ses systèmes de contrôle interne, et organise et met en application sa structure de gouvernance. La fonction de contrôleur permet de formuler des recommandations en vue d'améliorer les pratiques et les mécanismes de contrôle en matière de gestion. Le présent rapport donne un aperçu de la *Politique sur la vérification interne* et des efforts entrepris dans le but de renforcer l'obligation redditionnelle, la gestion des risques, la gérance des ressources et la bonne gouvernance dans le secteur public.

La gestion des actifs et des services acquis est un ensemble d'activités qui constituent la base des pratiques et des mécanismes de contrôle de gestion du gouvernement en ce qui concerne les biens publics (terrains et immeubles, ameublement et équipement, etc.) et les services acquis (services de consultation, entretien de l'équipement militaire, soutien d'arrangements de prestation de services très complexes, etc.). Le présent rapport fait état des politiques, des directives et des lignes directrices du Conseil du Trésor qui régissent les acquisitions, les biens immobiliers, le matériel, la planification des investissements et la gestion de projets, soit tout autant d'éléments qui permettent aux ministères de garantir l'exécution de leurs programmes et la prestation de leurs services d'une façon qui optimise l'utilisation des ressources et démontre une gérance saine.

Introduction : Objectif du présent rapport

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de la vitalité de la fonction de contrôleur au sein du gouvernement fédéral au 31 mars 2011. Il fait état des plus récents développements survenus du côté de la fonction de contrôleur et des priorités relatives aux domaines suivants :

- Gestion financière;
- Vérification interne;
- Planification des investissements et gestion de projets;
- Acquisitions;
- Gestion du matériel;
- Biens immobiliers.

Le rapport vise principalement à :

- informer les administrateurs généraux des progrès accomplis au cours des dernières années en ce qui concerne le renforcement de la fonction de contrôleur à l'échelle du gouvernement fédéral;
- appuyer les administrateurs généraux, les DPF et les DPV en cernant les points à améliorer;
- aider le Secrétariat à assumer son rôle de leader fonctionnel en recensant les secteurs prioritaires dans lesquels les ministères ont besoin d'un soutien et d'une orientation accrus pour mettre en œuvre les politiques et atteindre la vitalité fonctionnelle.

Étant donné que le présent document est le premier rapport annuel du BCG, il aborde la fonction de contrôleur dans son ensemble. Les prochains rapports annuels du BCG se concentreront sur des thèmes particuliers déterminés en fonction des problématiques qui touchent la fonction de contrôleur d'une année à l'autre.

Gestion financière

La gestion financière s'inscrit dans un continuum d'activités interdépendantes qui protègent les deniers publics, permettent aux ministères de faire des dépenses prudentes et efficaces à l'appui des activités du gouvernement, et facilitent la production de rapports sur la façon dont les fonds ont été dépensés. Les politiques, les directives et les lignes directrices énoncent les obligations redditionnelles et clarifient les responsabilités financières, les contrôles permettant de prévenir les erreurs et la malfaisance, ainsi que les activités contribuant à l'efficience et à l'efficacité de la planification et des opérations financières. La surveillance permet de veiller au respect des lois, des politiques et des règlements et d'évaluer le rendement général. Les rapports financiers contribuent à la transparence en fournissant des renseignements financiers et non financiers pertinents, fiables et opportuns au Parlement et aux Canadiens. Des systèmes de gestion financière efficaces appuient ces activités en fournissant l'information nécessaire à la prise de décisions de gestion éclairées.

Gouvernance

Le rôle central et essentiel des finances pour l'ensemble des activités ministérielles, compte tenu de la complexité du contexte actuel, fait en sorte que la gestion financière joue un rôle de premier plan quant à la prise de décisions et aux opérations. Par conséquent, il convient de ne plus se concentrer sur le traitement des transactions à proprement parler et d'attribuer au DPF un rôle nouveau, soit celui de conseiller stratégique de confiance en matière de gestion financière et ministérielle. Ici et à l'étranger, les organisations des secteurs public et privé ont régulièrement modifié leur approche de gouvernance, soit les méthodes et les mécanismes à l'aide desquels les cadres supérieurs dirigent et contrôlent leurs organisations, recueillent des renseignements, prennent des décisions et font état de leurs résultats d'une manière qui correspond aux attentes et aux valeurs des principales parties intéressées.

Aux prises avec les mêmes défis, et eu égard à la *Loi fédérale sur la responsabilité* qui désigne les administrateurs généraux comme administrateurs des comptes, le gouvernement fédéral a présenté, en avril 2009, un modèle de DPF par le truchement de la nouvelle *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*. En gros, le modèle exige que les ministères disposent de DPF et de dirigeants principaux des finances adjoints (DPFA) accrédités, et que ces derniers participent activement à la prise de décisions relatives à la gestion des ressources financières des ministères. Le modèle permet de s'assurer que les administrateurs généraux ont l'expertise financière adéquate et puissent compter sur des cadres pour s'acquitter de leurs responsabilités inhérentes à la gestion financière.

D'un point de vue pratique, le modèle de DPF tient compte des considérations financières dans l'ensemble des décisions et activités ministérielles susceptibles de comporter des répercussions

sur les ressources financières. De plus, il vise à augmenter l'incidence des conseils financiers, et ce, en tenant compte des questions touchant la capacité financière et en veillant à ce que les ministères évaluent et gèrent les risques, observent les pouvoirs financiers et disposent de mécanismes de contrôle efficaces avant que ne soient lancés les programmes.

La *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* a aussi permis de clarifier les rôles et les responsabilités liés à la gouvernance de la gestion financière et essentiels à la gérance, à la gestion et à la surveillance des ressources publiques à tous les niveaux (administrateurs généraux, contrôleur général du Canada, DPF et cadres supérieurs des ministères). La politique attribue aux DPF la responsabilité générale d'appuyer et de conseiller l'administrateur général en ce qui a trait à la gestion financière du ministère. Plus particulièrement, ceci comprend la conception et le maintien de cadres financiers appropriés pour le ministère et des systèmes connexes de contrôle interne, ainsi que de s'assurer du caractère à propos de l'établissement du budget, de la présentation de l'information financière et de la divulgation de celle-ci. Bien que la responsabilité globale de la gestion financière d'un ministère lui revienne, le DPF doit également se fier amplement aux gestionnaires du ministère, lesquels doivent veiller à la bonne gestion financière de l'ensemble des activités cadrant dans leurs domaines de responsabilité respectifs.

La politique renforce aussi le leadership fonctionnel du contrôleur général à l'égard de la collectivité de la gestion financière. Ainsi, le gouvernement dispose d'une orientation fonctionnelle et d'une assurance en ce qui a trait à la gestion financière et à la gérance des deniers publics, et le contrôleur général du Canada participe au processus de sélection, d'évaluation du rendement et de retrait des DPF.

Modèle de DPF instauré dans la plupart des ministères et organismes

Les DPF ne sont pas nouveaux pour les ministères. Cela dit, un des principaux changements relatif au nouveau modèle de DPF correspond à l'obligation pour les DPF et les DPFA de posséder une combinaison adéquate d'études, de qualifications professionnelles, d'expérience et de compétences pour s'acquitter de leurs fonctions. Les progrès réalisés en ce sens sont considérables. En 2010, plus de 80 p. 100 des DPF des grands ministères étaient des comptables professionnels. De plus, les DPF sont aujourd'hui mieux placés pour jouer un rôle stratégique quant à la gestion des ministères. À l'heure actuelle, dans 94 p. 100 des ministères, les DPF relèvent directement de leurs administrateurs généraux et dans 96 p. 100 des ministères, les DPF sont membres du comité de haute direction ministérielle.

Contrôle interne

À la base, les mécanismes de contrôle interne sont simplement de bonnes pratiques qui permettent à une organisation de réaliser ses objectifs. Autrement dit, il s'agit des mesures que les organisations prennent pour s'assurer que les opérations sont efficientes et efficaces, que les renseignements financiers et rapports connexes internes et externes sont fiables, que les lois, politiques et règlements sont observés et, enfin, que les actifs sont protégés. Les systèmes de contrôle interne permettent aux organisations de diriger, de surveiller et d'évaluer les ressources en fonction des risques auxquels elles sont confrontées, et jouent un rôle déterminant en ce qui a trait à la prévention et à détection de la fraude.

La dernière décennie a été le théâtre de profonds changements quant à la façon dont plusieurs pays établissent leurs exigences inhérentes à la gestion des contrôles internes dans les secteurs privé et public. En réaction aux scandales corporatifs un peu partout dans le monde, les actionnaires exigent davantage d'assurances explicites relativement à la fiabilité des rapports financiers et à l'existence des contrôles internes appropriés permettant de prévenir les comportements risqués ou frauduleux. Par exemple, la loi *Sarbanes-Oxley Act of 2002* (États-Unis) exige que les sociétés cotées en bourse fournissent une assurance quant à l'efficacité des mécanismes de contrôle interne à l'égard des rapports financiers, et que des vérificateurs externes se prononcent relativement aux mécanismes en question et à la fiabilité des renseignements financiers diffusés par les sociétés. Les administrations du secteur public de divers pays ont introduit des exigences semblables, lesquelles prennent habituellement la forme d'un énoncé sur le contrôle interne portant les signatures du dirigeant de l'organisation et du DPF, et parfois accompagné d'un rapport de vérification.

Au sein du gouvernement fédéral du Canada, les administrateurs généraux ont depuis toujours la responsabilité de veiller à ce que les contrôles internes fassent l'objet d'un examen régulier et qu'ils soient appropriés aux risques qu'ils sont censés atténuer. Les administrateurs généraux et leurs DPF signent une lettre annuelle de déclaration à l'intention du vérificateur général du Canada et du sous-receveur général du Canada à l'appui des Comptes publics du Canada. Cette lettre doit indiquer qu'ils sont responsables du contrôle interne et de la présentation de l'information financière, et comporter une assertion quant à l'intégrité de l'information financière.

À ce jour, les administrateurs généraux et les DPF n'avaient jamais eu à divulguer les preuves que leurs systèmes de contrôle interne sont bien gérés. Avec l'introduction de la *Politique sur le contrôle interne* en avril 2009, les ministères fédéraux sont maintenant tenus d'évaluer annuellement l'efficacité de leurs systèmes de contrôles internes à l'égard des rapports financiers, et ce, en fonction des risques inhérents à leur environnement d'exploitation. Ils le font pour s'assurer que :

- les transactions financières sont autorisées de façon appropriée;
- les dossiers financiers sont tenus à jour adéquatement;
- les risques de fraude, d'abus, de perte ou de mauvaise gestion sont atténués adéquatement;
- les lois et politiques applicables sont respectées.

En outre, les ministères sont tenus de présenter un résumé des résultats de leur évaluation accompagné d'un plan d'action faisant état des rajustements nécessaires. Ce résumé est fourni conjointement avec les états financiers annuels et, chaque année, une déclaration globale de responsabilité de la direction est présentée.

La nouvelle politique de contrôle interne représente un changement significatif pour les ministères

La nouvelle politique, laquelle représente un changement significatif pour les ministères fédéraux, sera mise en œuvre progressivement sur une période de trois ans. L'incidence des nouvelles exigences se fait déjà ressentir : la présentation, à l'automne 2010, des premiers rapports sommaires des résultats de l'évaluation et des plans d'action inhérents à l'efficacité des mécanismes de contrôle interne à l'égard des rapports financiers a permis de constater, pour la toute première fois, les progrès accomplis par 22 grands ministères, dont le total des dépenses correspond à plus de 90 p. 100 des dépenses du gouvernement. L'objectif ultime poursuivi par l'ensemble de ces rapports est de fournir une assurance quant à la bonne gestion des systèmes de contrôle interne de ces ministères sur les plans de la gestion financière et de la présentation de rapports connexes. Le travail est déjà commencé au sein des autres ministères et gagnera en importance au fur et à mesure que les ministères mettront en œuvre la politique. À l'avenir, il sera possible de procéder au suivi des progrès tangibles accomplis d'une année à l'autre.

Grâce à sa mise en œuvre progressive au cours des prochaines années, la nouvelle politique rehaussera la rigueur et la cohérence avec lesquelles les ministères gèrent et surveillent l'efficacité de leurs systèmes de contrôle interne et font état de leurs responsabilités dans ce domaine. Avec le temps, ces changements amélioreront considérablement la capacité des ministères de gérer le risque et d'expliquer leur rendement.

Dans l'ensemble, les ministères ont déjà commencé à redoubler d'efforts pour gérer leurs systèmes de contrôle afin d'en assurer l'efficacité. Relativement aux mécanismes de contrôle interne de la présentation de l'information financière, les renseignements diffusés par les 22 grands ministères permettent de constater que la moitié de ces ministères se trouvent déjà à une étape avancée de la mise à l'essai de l'efficacité opérationnelle de leurs mécanismes de contrôle interne à l'égard des rapports financiers. Le parachèvement de la première évaluation pourrait s'étendre sur une période maximale de quatre ans, selon les complexités et les risques particuliers des ministères.

Au cours des deux dernières années, environ 40 p. 100 des ministères évalués en vertu du CRG ont reçu la cote « acceptable » ou « forte » en ce qui a trait à la gestion de leurs mécanismes de contrôle interne. Il convient toutefois de souligner que ce ne sont pas tous les ministères qui étaient alors assujettis à la nouvelle politique. Des progrès continus sont anticipés ainsi qu'une augmentation du degré de maturité des autres ministères, alors que ces derniers diffuseront, au cours des deux prochains exercices, les résultats de leurs évaluations et leurs plans d'action, et y donneront suite. Il s'agit là d'un élément de base à l'appui de la fiabilité de l'information et des rapports financiers.

Rapports financiers

La prise de décisions opérationnelles avisées nécessite un accès à de l'information financière fiable et à jour qui, à son tour, permet aux organisations de gérer efficacement leurs ressources au moyen d'activités de planification, d'établissement de budgets, de comptabilité, de contrôle et de surveillance et, enfin, d'analyse. À la fin du cycle, la qualité des renseignements financiers permet de dresser des rapports, lesquels constituent un important mécanisme pour assurer transparence et responsabilité envers le Parlement et la population canadienne quant à la façon dont le gouvernement du Canada dépense les fonds publics.

La production des rapports financiers au sein du gouvernement fédéral a changé de façon importante ces dernières années, subséquemment aux efforts déployés pour rehausser la responsabilisation et la transparence. L'introduction des données financières basées sur la comptabilité d'exercice dans les états financiers des ministères et dans les Comptes publics du Canada est enrichie, en cours d'exercice, par les données financières basées sur la comptabilité d'exercice du gouvernement contenues dans *La revue financière*, périodique mensuel du ministère des Finances Canada. À compter d'avril 2011, ces renseignements financiers seront également complétés par les données financières trimestrielles publiées par l'ensemble des ministères, organismes et sociétés d'État. De plus, un projet sur l'établissement de budgets selon la comptabilité d'exercice est en cours et il exige de la part de tous les ministères et organismes de préparer, et d'inclure dans leur Rapport sur les plans et les priorités, un état de leurs opérations financières selon la comptabilité d'exercice, et ce, à compter de 2011-2012.

Toutes ces initiatives d'établissement de rapports sont facilitées par une hausse de l'attention portée à la relation entre les mécanismes de contrôle interne et les rapports financiers, comme le souligne la nouvelle *Politique sur le contrôle interne*. Une telle attention rehausse la connaissance et l'importance des mécanismes de contrôle interne et permettra d'instaurer un environnement propice à la surveillance soutenue et à l'amélioration du contrôle exercé relativement aux rapports financiers.

Rapports financiers trimestriels introduits par la nouvelle politique

En juin 2010, le gouvernement du Canada a introduit la *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers*. Depuis avril 2011, les ministères sont tenus de préparer des rapports financiers trimestriels pour les trois premiers trimestres de chaque exercice. Ces rapports, qui doivent être publiés dans les 60 jours suivant la fin de la période de rapport, augmenteront la qualité et la fréquence des rapports financiers présentés au Parlement et à la population canadienne de sorte à les tenir informés, sur une base courante, des dépenses du gouvernement et à faciliter une surveillance parlementaire plus à propos.

Qualité constante des Comptes publics du Canada

Étant donné que la politique a été introduite en juin 2010 (et que les composants de base comme les rapports financiers trimestriels n'entreront en vigueur qu'en avril 2011), il est encore trop tôt pour se prononcer quant à l'incidence globale de la politique. Cela dit, le gouvernement du Canada a une solide feuille de route dans le domaine de la présentation de l'information financière. Les Comptes publics du Canada, l'un des plus importants documents de responsabilisation préparés par le gouvernement du Canada, englobent les états financiers du gouvernement, ainsi qu'un exposé et une analyse des détails inhérents aux opérations financières du gouvernement pour une année donnée. Ces états financiers sont vérifiés annuellement par la vérificatrice générale du Canada, et les *Comptes publics du Canada 2010* ont reçu pour la 12e année consécutive l'opinion sans réserve de la vérificatrice générale. Une telle opinion indique que la vérificatrice générale a déterminé que les états financiers de l'organisation sont présentés de manière fidèle, quant aux éléments déterminants et conformément aux conventions comptables établies. Tout ceci témoigne des normes élevées des états et des rapports financiers du gouvernement.

États financiers ministériels de qualité

Depuis 2006, chaque ministère publie ses propres états financiers (en complément aux Comptes publics du Canada) qui fournissent de l'information financière propre à chaque ministère. Le gouvernement du Canada a été un chef de file dans ce domaine étant donné que, à l'heure actuelle, très peu d'administrations publient les états financiers de leurs ministères. Chaque année, le BCG procède à l'examen des états financiers et concluent que ceux-ci sont de bonne qualité, respectent les normes professionnelles établies et fournissent de l'information utile aux lecteurs.

En effet, en 2009-2010, 90 p. 100 des ministères et organismes ont reçu la cote « acceptable » ou « forte » aux fins de l'évaluation du CRG inhérente à la qualité des états financiers ministériels présentés. Les états financiers finals étaient à propos et conformes aux normes de comptabilité du Conseil du Trésor. De plus, afin d'améliorer la qualité et la fiabilité de leurs états financiers, les ministères sont maintenant tenus de veiller à ce que des mesures soient prises pour permettre la poursuite de vérifications axées sur le contrôle de leurs états financiers, en tout ou en partie, et au besoin ou à la demande du contrôleur général. Cette exigence n'étant requise qu'en cas de besoin, le gouvernement ne demande pas à ce que les états financiers des ministères soient vérifiés annuellement en raison des coûts et du travail additionnel entraînés par une telle tâche.

Systèmes financiers

La capacité d'une organisation à gérer ses ressources est étroitement liée à la force de ses systèmes de gestion financière. Les processus opérationnels, les règles et l'infrastructure qui constituent ces systèmes permettent de recueillir et de traiter une panoplie de données relatives aux opérations du gouvernement en vue de générer de l'information à l'appui du processus décisionnel afférent aux politiques et activités de l'appareil gouvernemental. Même si des progrès considérables ont été accomplis sur les plans de la gestion financière et de la présentation de rapports connexes ces dernières années, il ne fait pas de doute que le manque relatif d'uniformisation et d'intégration du côté des systèmes de gestion financière a entraîné des défis quant à la collecte et à la production de l'information, et ce, à l'échelle de l'administration fédérale et des ministères à proprement parler.

Nouvelle politique sur les systèmes de gestion financière

Pour garantir l'exactitude, la fiabilité, l'accessibilité et le caractère à propos de l'information financière, et pour mieux soutenir d'autres politiques en matière de gestion des ressources, de présentation de rapports et de contrôle interne, le gouvernement a introduit, en janvier 2010, la *Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière*. La politique clarifie les rôles et responsabilités des ministères en ce qui a trait à la gérance des systèmes de gestion financière, demande que la coordination des systèmes revête un caractère plus stratégique et pangouvernemental, et met l'accent sur la standardisation, les processus opérationnels communs et les exigences de données d'entreprise communes.

Le fait d'accorder une place centrale à la standardisation a pour objet de réduire la myriade de systèmes, processus opérationnels et exigences en matière de données employés actuellement au sein du gouvernement et, du même coup, d'améliorer la qualité et l'efficience de la collecte et de la production de l'information financière. La politique appuie également l'engagement pris dans le cadre du budget de fédéral 2010, soit celui d'entreprendre un examen exhaustif des fonctions administratives et des frais généraux de l'État afin de cerner des possibilités d'économies supplémentaires et d'améliorer la prestation des services.

Étant donné que la politique est entrée en vigueur en janvier 2010, il est trop tôt pour se prononcer quant à son incidence sur le gouvernement et les ministères. L'ampleur du travail de standardisation est considérable et la mise en œuvre prendra du temps. Entre 2010 et 2012, le BCG émettra une série de lignes directrices commune régissant le processus opérationnel de la gestion financière et des normes communes de données d'entreprise.

L'Initiative sur l'interopérabilité et la gérance des finances (IIGF) vise à marquer les étapes logiques à suivre pour assurer une interopérabilité et une intégration du côté des données financières et des systèmes financiers du gouvernement du Canada, et ce, en instaurant un cadre permettant aux ministères et organismes centraux d'accélérer et de mener à terme les projets en cours. Ainsi, les avantages des projets se matérialiseront plus rapidement et il sera possible d'améliorer la gérance financière au gouvernement. Le budget fédéral de 2009 a alloué 45 millions de dollars à l'IIGF.

Forte gouvernance des systèmes ministériels de gestion financière

Même si 2009-2010 était la première année où un indicateur du CRG était prévu tout particulièrement pour les systèmes de gestion financière, une proportion de 90 p. 100 des ministères ont reçu la cote « forte » ou « acceptable » en ce qui a trait à la gouvernance, à la formation et aux processus opérationnels. Les modèles de gouvernance inhérents aux systèmes de gestion financière des ministères étaient bien rodés, ce qui permet à la haute direction de mieux cerner, intégrer et traiter les questions d'intérêt relatives aux systèmes de gestion

financière. En outre, les ministères concernés ont signalé l'existence d'un lien solide entre la fonction de la gestion financière et celle de la gestion des technologies de l'information. Tout cela contribue à la création de cadres ministériels de gestion des risques.

Dans le cas des ministères qui ont obtenu une cote « possibilité d'amélioration » ou « attention requise », ceux-ci n'éprouvaient que des difficultés relativement mineures de conformité à l'égard de la politique sur les systèmes de gestion financière. Les différences sur le plan de la documentation des systèmes ministériels de ressources humaines et l'inadéquation des plans de formation relatifs aux systèmes de gestion financière sont citées à titre de principaux domaines nécessitant une amélioration.

L'analyse de l'environnement du DPF, menée en 2009, a fait ressortir un certain nombre de domaines prioritaires liés à la gestion financière. En particulier, les DPF ont exprimé le désir de constater une meilleure utilisation des systèmes existants de gestion de la planification des ressources d'entreprise, et de pouvoir recourir à des processus et à des données plus intelligents et efficaces. Les inefficacités dans ces domaines augmentent les coûts opérationnels et pèsent sur la capacité des ressources. En réponse à ces préoccupations, la *Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière* a été introduite. De plus, le Secrétariat a lancé trois initiatives fondamentales conçues pour aider les ministères et les regroupements à normaliser les processus, les données et la configuration inhérents à la gestion financière. L'intention est de réduire l'inefficacité, les coûts connexes et les conséquences sur la capacité en établissant des pratiques communes à l'échelle de l'entreprise. Le résultat sera une meilleure gestion financière d'entreprise grâce à l'application de meilleures pratiques dans l'utilisation des systèmes financiers, à une meilleure gestion des connaissances et à une diminution de la complexité attribuable à la standardisation.

Collectivité de la gestion financière

Amélioration continue de la capacité malgré les défis qu'il reste à relever

Les efforts de recrutement et de placement des DPF et des DPFA ont été essentiels pour veiller à ce que tous les moyens et grands ministères disposent de DPF et/ou de DPFA reconnus comme comptables professionnels. Cependant, les tendances démographiques sont venues mitiger ce succès, et l'un des principaux défis à relever consistera à contrecarrer l'effet de la vague prochaine de départs à la retraite et à gérer le bassin restreint de candidats pour assurer la relève.

Le recrutement et le perfectionnement au niveau d'entrée ont aidé à créer une réserve de talents en vue du remplacement éventuel des employés qui partent à la retraite. Le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI) a permis d'embaucher un nombre record de 163 candidats au sein de la fonction publique en 2008. En 2009, près de 25 p. 100 des membres de la collectivité financière avaient réussi le programme et, de ce nombre, 20 p. 100 faisaient partie la haute direction. En moyenne, les responsables du programme reçoivent chaque année des demandes pour 125 à 150 postes de 30 ministères recruteurs. Le nouveau Programme de formation des stagiaires CA (FSCA),

programme dans le cadre duquel des participants sont recrutés et formés en vue d'obtenir le titre CA, a également connu beaucoup de succès.

Les résultats des rondes VI (2008-2009) et VII (2009-2010) du CRG témoignent des forces et des faiblesses inhérentes aux capacités de la collectivité de la gestion financière à l'échelle de l'administration fédérale. À titre d'exemple pertinent aux deux rondes, plus de 85 p. 100 des ministères évalué ont reçu la cote « acceptable » ou « forte » en ce qui a trait au soutien et à la promotion d'une formation adéquate pour les agents financiers. De plus, toujours à l'égard de ces deux rondes, plus de 75 p. 100 des ministères ont indiqué que 90 p. 100 des postes d'agents financiers (FI) de la collectivité de la gestion financière étaient dotés de plans d'apprentissage à jour et approuvés.

Des indicateurs du CRG liés à la stabilité de la collectivité des FI permettent de déterminer la proportion des postes FI de la collectivité de la gestion financière qui sont occupés par des employés nommés pour une durée indéterminée, c'est-à-dire, les postes qui ne sont ni comblés pour une période intérimaire ni vacants. Plus de 30 p. 100 des ministères et organismes évalués ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration » ou « attention requise » au cours des deux dernières années; cela laisse sous-entendre que certaines organisations ont de la difficulté à gérer le roulement de personnel et le recrutement.

Les résultats des rondes antérieures liés à la stabilité, tout comme les données sur la mobilité et l'expérience recueillies dans le cadre d'un sondage mené en 2009 (voir le Sondage auprès de la collectivité de la gestion financière), ont été des éléments clés pris en considération au moment de concevoir les méthodologies de la ronde VIII employées aux fins des questions relatives à la capacité. Les indicateurs de la ronde VIII ont été élargis de sorte à inclure l'étendue et l'ampleur de l'expérience. Aux fins de la présente évaluation, seront prises en considération les données sur le groupe FI recueillies auprès du Bureau du dirigeant principal de ressources humaines, soit le temps passé à un poste, le temps passé au ministère et le taux de départs pour des motifs autres que la retraite.

Au niveau de la direction, l'information sur le temps passé dans un poste EX, le temps passé dans un ministère, et le temps passé à un poste seront recueillis et évalués. L'expérience des DPF et des DPFA relativement aux attentes du « cheminement de carrière depuis le niveau FI à celui de DPF » élaboré par le Conseil des DPFA fera aussi l'objet d'un examen. De plus, des renseignements seront recueillis et on évaluera le taux de participation à des cours de leadership offerts par l'École de la fonction publique du Canada et ailleurs.

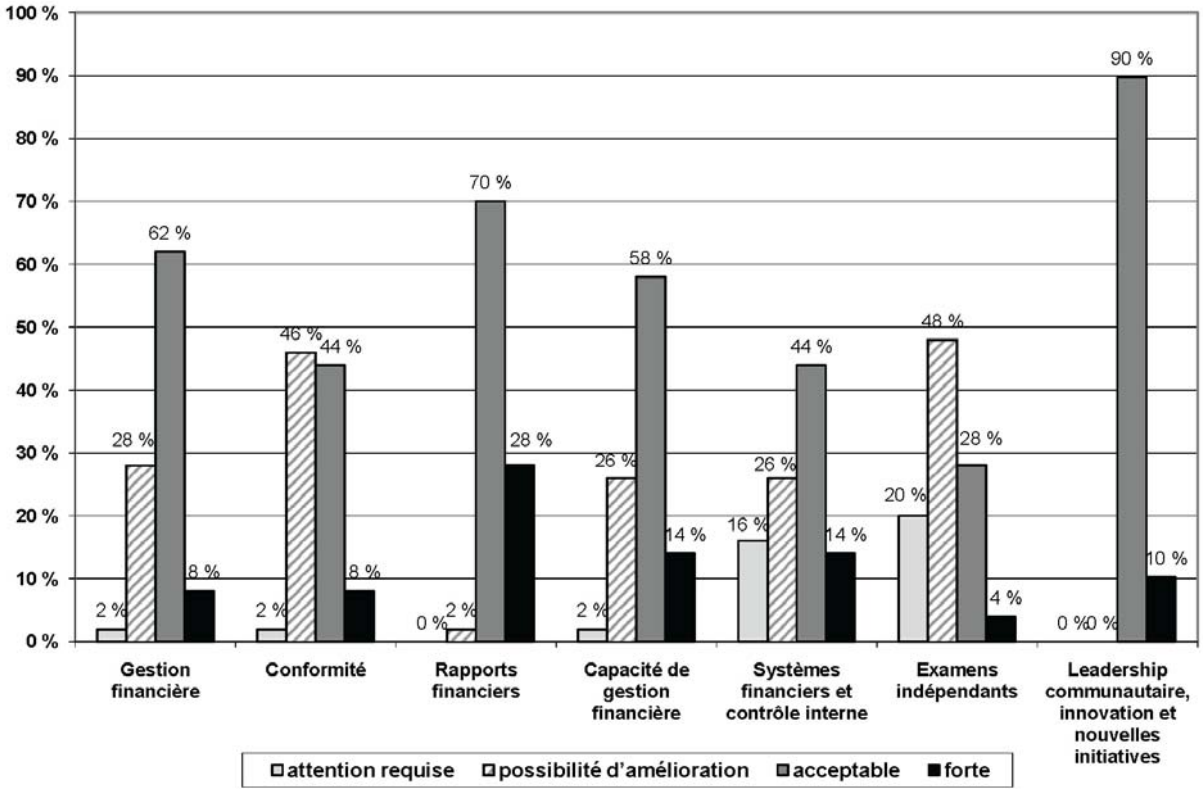
Sondage auprès de la collectivité de la gestion financière

En 2009, le Bureau du contrôleur général (BCG) a demandé à Statistique Canada de réaliser une enquête exhaustive auprès de la collectivité de la gestion financière dans l'ensemble du gouvernement. En tout, 4 635 agents financiers (FI) et 336 cadres (EX) ont été invités à y participer. Les taux de réponse se sont chiffrés à 67 p. 100 chez le groupe FI et à 54 p. 100 chez le groupe EX.

Certains des résultats les plus marquants de l'enquête se rapportent aux domaines de la mobilité et de l'expérience. Les données indiquent clairement que les membres de la collectivité sont très instruits et démontrent beaucoup d'assurance, ainsi qu'une forte volonté à poursuivre leur perfectionnement et avancement professionnels. Alors que la variété des expériences de travail et la possibilité de mobilité sont considérées comme des aspects intéressants d'une carrière au sein de la fonction publique, le fort taux de mobilité a entraîné une grande proportion d'employés occupant une nouvelle fonction, tant au sein du groupe FI que du groupe EX de la collectivité. Par ailleurs, l'intensification des demandes adressées à la collectivité a d'importantes répercussions sur la charge de travail, particulièrement aux échelons supérieurs. La combinaison de ces facteurs risque de mettre en péril la capacité de la collectivité.

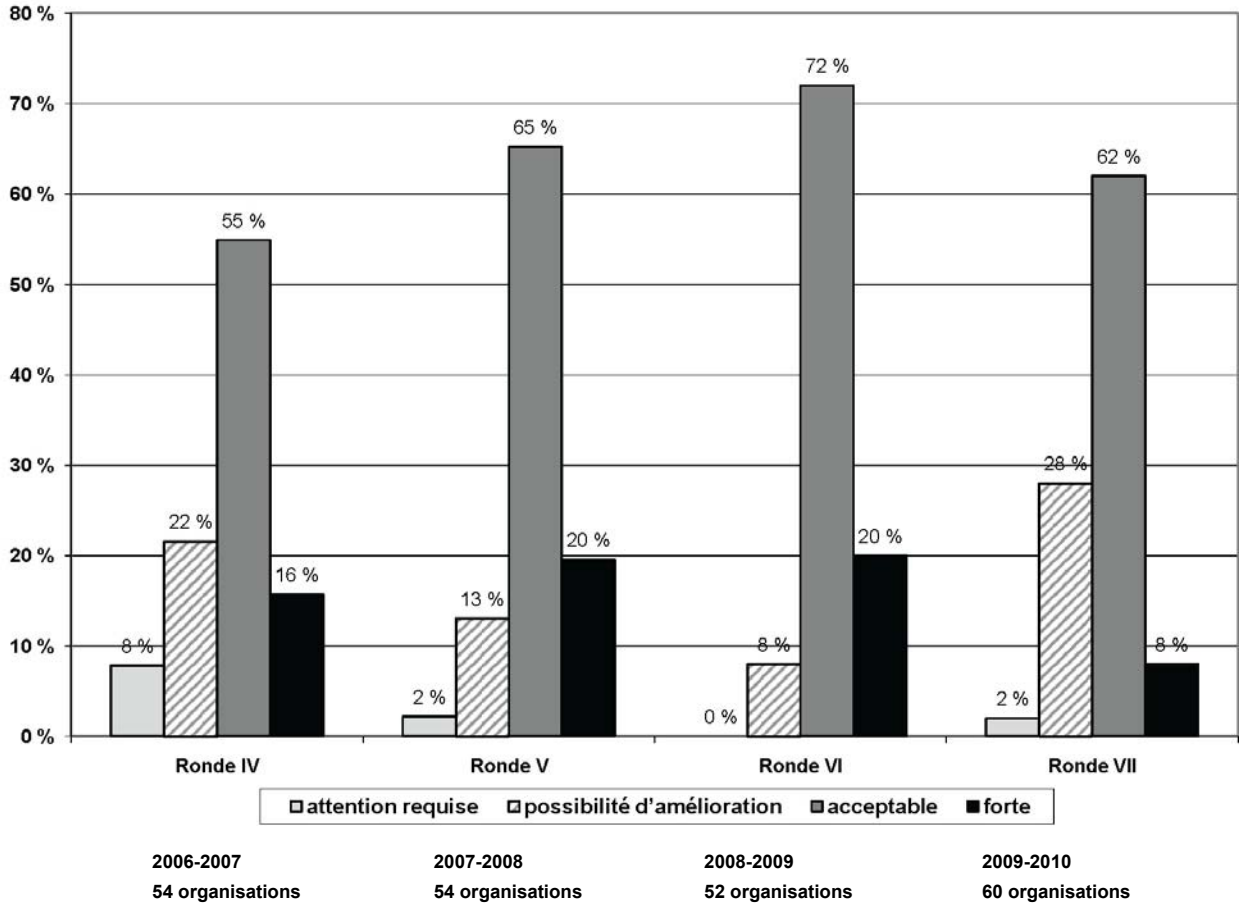
Le BCG collabore avec les ministères en vue de mettre au point les stratégies et les outils nécessaires pour maintenir une capacité solide et durable. Par exemple, le BCG a récemment mis à jour le profil de compétences des FI afin d'aider les ministères et les employés en matière de recrutement, d'apprentissage, d'évaluation du rendement, de gestion de carrière et d'autres activités connexes. De plus, la mise en œuvre récente de l'initiative sur le programme de base obligatoire permettra aux nouveaux membres de la collectivité d'acquérir les connaissances fondamentales dont ils ont besoin. Pour mieux relever les défis touchant les cadres supérieurs, le BCG a récemment lancé des mesures de dotation collectives afin d'établir des bassins de candidats qualifiés pour les postes de DPFA de niveaux EX-02 et EX-03 au sein de la fonction publique. Finalement, dans le cadre de la planification des options de gestion des talents pour le perfectionnement et la gestion des futurs DPF, le BCG a demandé à des cadres d'élaborer des options qui incluront l'analyse des risques, les coûts, les dépendances et les aspects à considérer quant à la mise en œuvre lors de la création d'une approche visant la gestion des talents de DPF.

Figure 1. Évaluation de la gestion financière de la ronde VII du CRG (2009-2010) et des éléments de preuve (GMO et PMO)*



* GMO : grands ministères et organismes (41)
PMO : petits ministères et organismes (19)

Figure 2. Évaluation générale de la gestion financière des composantes de gestion du CRG, pour les rondes IV à VII (GMO et PMO)



Nota : Les cotes du CRG attribuées au cours de la ronde VII sont moins élevées que celles attribuées au cours de la ronde VI. Cela peut être attribuable à un certain nombre de facteurs : la *Politique sur le contrôle interne* a été évaluée pour la première fois, le *Guide d'établissement des coûts* a fait l'objet d'une évaluation dans le cadre de l'évaluation du rendement du CRG, les systèmes de gestion financière ont été évalués et les notes requises pour obtenir la cote « possibilité d'amélioration », « acceptable » ou « forte » ont toutes été haussées de cinq points de base.

Pour la ventilation des éléments de preuve utilisés dans les différentes composantes de gestion pour les rondes annuelles d'évaluation du CRG, veuillez consulter l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg.

Vérification interne

La vérification interne est une fonction d'assurance professionnelle et indépendante de la gestion hiérarchique et qui établit des conclusions objectives et corroborées sur la façon dont un ministère gère les risques, établit et maintient ses systèmes de contrôle interne et organise et exploite ses structures de gouvernance. Ce faisant, les vérificateurs internes aident les organisations à maintenir des régimes de contrôle conçus et appliqués correctement et à mieux assurer la conformité aux politiques et aux lois. En gros, la vérification interne donne un avis objectif et indépendant sur le rendement d'une organisation dans ces domaines et formule des recommandations en vue d'améliorer les pratiques et les contrôles de gestion. À ce titre, la vérification interne est le contrepoids nécessaire aux pratiques de gestion financière de tout régime efficace de gestion des ressources.

La *Politique sur la vérification interne* de 2006 présentait des changements significatifs concernant la manière d'effectuer les vérifications internes au sein du gouvernement du Canada. Le Plan d'action sur l'imputabilité fédérale a renforcé les exigences en matière de politique en ce qui a trait à la fonction de vérification interne et aux comités ministériels de vérification en vertu des lois, renforçant ainsi leur incidence. Aux termes de la politique, la vérification interne constitue une fonction essentielle qui fournit des conseils à la direction du ministère et qui est nécessaire au rôle d'administrateur des comptes qu'assume l'administrateur général. Entre autres, la politique :

- exige que les administrateurs généraux veillent à ce que leurs ministères se dotent d'une capacité de vérification interne indépendante et appropriée;
- prescrit la mise sur pied de comités ministériels de vérification indépendants qui comptent des membres externes;
- définit un rôle plus clair pour le contrôleur général en établissant des normes et des lignes directrices pangouvernementales afin d'assurer la mise en œuvre efficace de la vérification interne dans l'ensemble du gouvernement.

Aperçu de la *Politique sur la vérification interne* (2009)

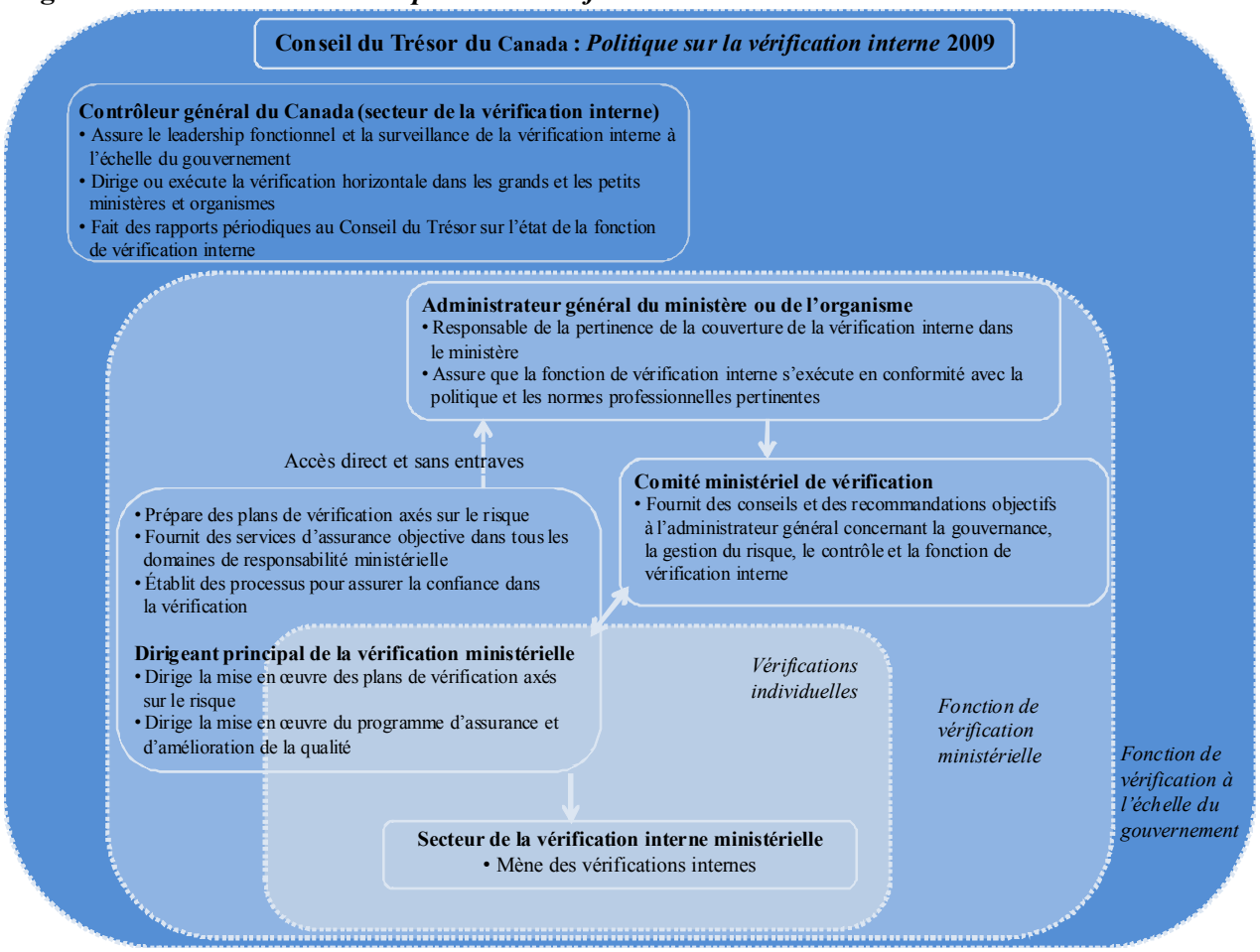
La *Politique sur la vérification interne* vise à soutenir une gestion solide et responsable du secteur public en assurant une vérification interne efficace au sein des ministères et à l'échelle du gouvernement.

Le rôle de leadership fonctionnel du contrôleur général du Canada

En tant que leader de la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement, le contrôleur général a la responsabilité :

- de déterminer les normes professionnelles à utiliser pour la vérification interne au sein de l'administration fédérale;
- d'appuyer la mise en œuvre de comités de vérification dûment compétents et de fournir des directives sur les pratiques attendues du comité à l'échelle du gouvernement;
- d'assurer les inspections et les évaluations continues des pratiques dans toutes les sphères d'activité de vérification interne ministérielles;
- d'identifier et d'indiquer aux administrateurs généraux les risques horizontaux et les vérifications qui doivent être inclus dans leurs plans ministériels de vérification interne;
- de mener des vérifications horizontales et d'autres vérifications internes axées sur les petits ministères et organismes (PMO);
- d'établir un Comité de vérification des PMO indépendant afin de fournir des directives et des conseils sur la vérification interne au sein des PMO;
- d'entreprendre des vérifications horizontales qui portent sur des risques ou des questions pangouvernementales, sectorielles ou thématiques conformément aux plans de vérification à l'échelle du gouvernement;
- de fournir des conseils aux administrateurs généraux, aux comités de vérification, aux DPV et aux vérificateurs internes sur l'application de la *Politique sur la vérification interne* et les normes de vérification interne professionnelles.

Figure 3. Structure de la *Politique sur la vérification interne*



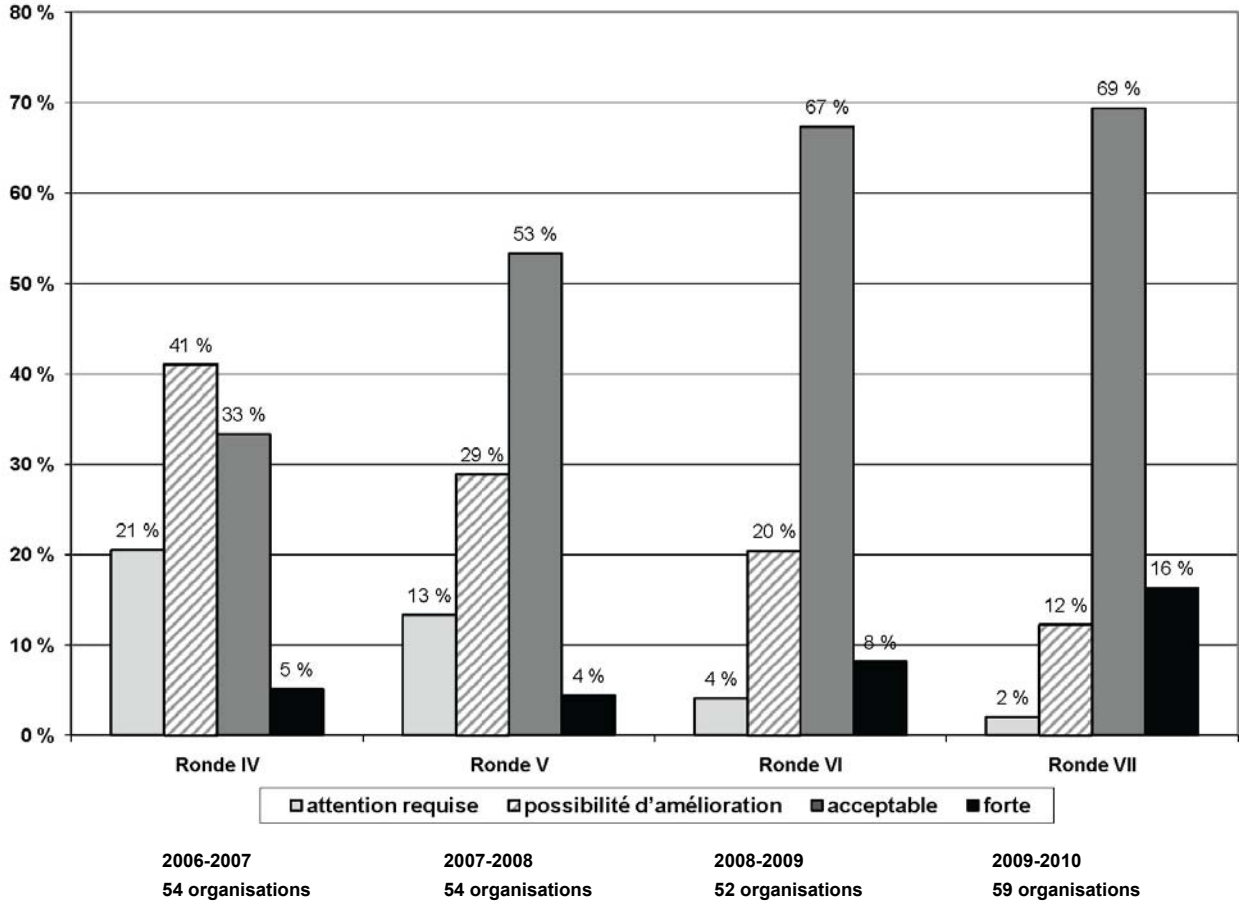
Améliorations constantes des fonctions de vérification interne au sein des ministères

La mise en œuvre de la politique dans l'ensemble du gouvernement a été effectuée graduellement entre 2006 et avril 2009. À ce titre, les évaluations du CRG entre 2007-2008 et 2009-2010 évaluaient principalement dans quelle mesure les exigences de la politique avaient été mises en œuvre au sein de l'ensemble du gouvernement.

Une approche graduelle à l'égard de la conformité aux exigences de la politique a été prévue, et les évaluations du CRG démontrent des améliorations constantes concernant les structures de gouvernance de la vérification interne des ministères et la viabilité de la fonction de vérification interne. Le pourcentage des fonctions de vérification interne ministérielles ayant reçu la cote « acceptable » ou « forte » est passé de 75 p. 100 en 2008 à 85 p. 100 en 2009; les fonctions ayant reçu la cote « possibilité d'amélioration » ou « attention requise » sont passées de

24 p. 100 à 14 p. 100. La plupart des grands ministères et organismes ont nommé des DPV qualifiés en 2010 et, sauf quelques exceptions, les DPV relèvent directement de leur administrateur général respectif ce qui facilite l'indépendance organisationnelle.

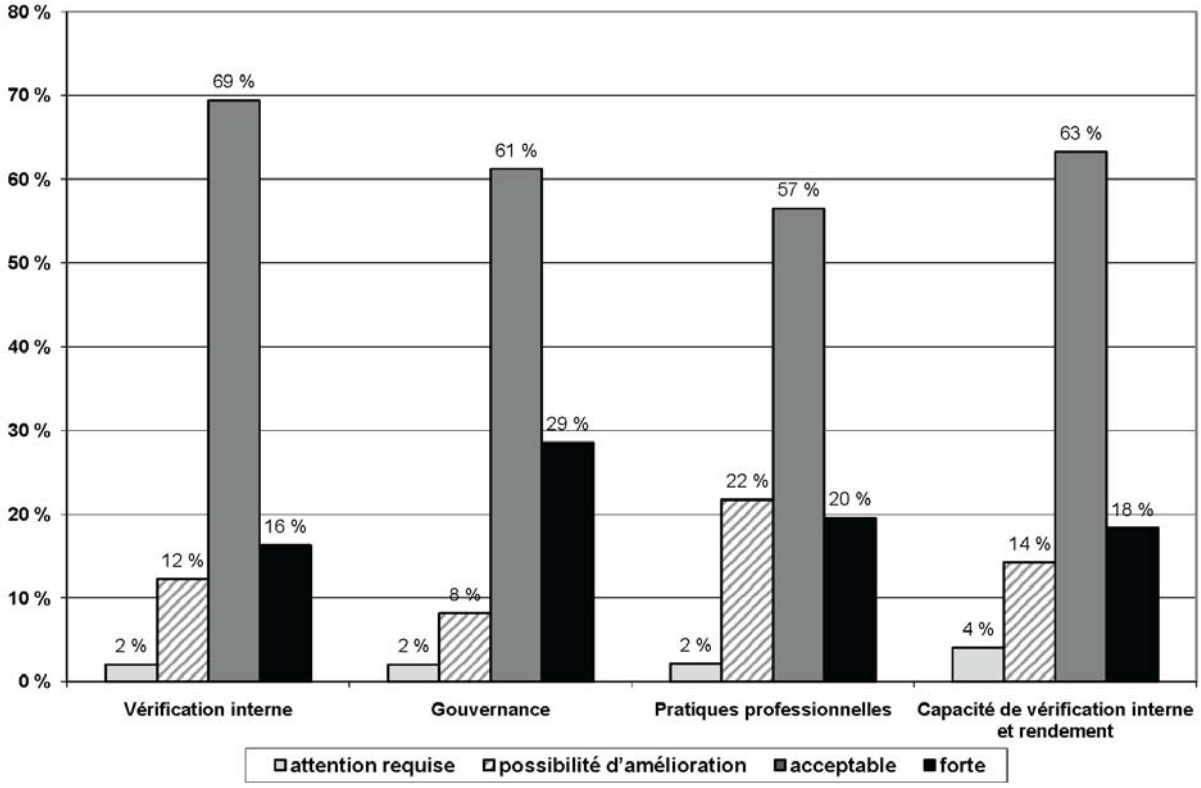
Figure 4. Évaluation générale de la vérification interne des composantes de gestion du CRG pour les rondes IV à VII (GMP et PMO)



Les résultats démontrent aussi que les exigences définies dans la *Politique sur la vérification interne* sont généralement assez élevées. De plus, la mise en œuvre a suscité une plus grande convergence des pratiques de vérification interne à l'échelle du gouvernement, grâce par exemple à l'élaboration et à l'exécution des plans de vérification axés sur le risque. En 2009, 91 p. 100 des grands ministères et organismes ont préparé des plans de vérification axés sur le risque, et 90 p.100 étaient fondés sur des exercices d'évaluation des risques rigoureux qui ciblaient de façon appropriée les domaines de risque élevé et d'importance pour le ministère. Presque tout le travail de vérification planifié (98 p. 100) reposait sur l'assurance, conformément aux exigences des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du*

Canada. De plus, en 2009, 80 p. 100 des grands ministères et organismes avaient mis en place des programmes d'assurance et d'amélioration de la qualité destinés à assurer la conformité aux normes internationales et à celles du Conseil du Trésor. Dans la foulée de ces améliorations, la vérificatrice générale a déclaré publiquement que le Bureau du vérificateur général pouvait de plus en plus compter sur le travail de vérification interne entrepris par les ministères, les organismes et le BCG.

Figure 5. Évaluation de la vérification interne de la ronde VII du CRG (2009-2010) des éléments de preuve (GMO et PMO)*



* GMO : grands ministères et organismes (40)
PMO : petits ministères et organismes (19)

En tout, 244 rapports de missions de vérification interne ont été effectués dans l'ensemble du gouvernement en 2009. Aussi, 90 p. 100 des rapports de vérification interne analysés dans le cadre du processus d'évaluation du CRG en 2009 respectaient les principales attentes relatives à la qualité des rapports de vérification définie dans les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

Il est encore trop tôt pour présenter un aperçu exhaustif de l'efficacité de la *Politique sur la vérification interne* en ce qui a trait à sa contribution au renforcement de la gestion du risque, aux

processus de contrôle et de gouvernance à l'échelle des ministères et de l'ensemble du gouvernement. Cette efficacité sera plus facilement mesurable dans un proche avenir et fera l'objet de rapports subséquents. Les fonctions de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement permettent actuellement de développer des outils et des modèles – et dans certains cas, donnent lieu à des projets pilotes – qui faciliteront la collecte et l'analyse des données nécessaires aux travaux de vérification effectués afin de fournir des conclusions quant à la performance dans ces domaines. De plus, le BCG travaille à extraire l'information des rapports de missions de vérification interne (objectifs, constatations et recommandations) afin de mieux déterminer les tendances en matière de vérification à l'échelle du gouvernement.

Début prometteur pour les comités de vérification des ministères et organismes

La mise sur pied des comités de vérification des ministères et organismes comptant des membres externes est une partie importante de la structure de gouvernance globale. Ces comités ont été établis dans les 47 grands ministères et organismes. Aussi, on a créé le Comité de vérification du gouvernement du Canada et le Comité de vérification de petits ministères et organismes. En tout, 149 personnes ont été nommées à ces comités. À la fin de 2009, 93 p. 100 des comités de vérification des ministères et organismes avaient mis en place des plans de travail fondés sur une orientation et un cycle axés sur le risque pour l'examen des valeurs et de l'éthique, la gestion du risque et les cadres de contrôle de la gestion. Plus de la moitié des comités ont produit des rapports annuels en 2009-2010. Étant donné qu'un bon nombre des comités étaient nouvellement établis, une grande partie de ces rapports portait essentiellement sur l'infrastructure, l'orientation et les activités à l'appui des responsabilités déléguées; cependant, 33 p. 100 des rapports offrent déjà une perspective sur la gestion du risque, les processus de contrôle et de gouvernance des ministères. Essentiellement, ces rapports présentent les accomplissements des principaux secteurs de responsabilité, permettant ainsi la prestation de conseils stratégiques aux administrateurs généraux.

Incidence positive des vérifications ministérielles

On s'attend à ce que les DPV des ministères fassent un rapport annuel sur la façon dont la fonction de vérification interne contribue à l'amélioration de la gestion du risque, des processus de contrôle et de gouvernance au sein de leur ministère respectif. En 2009-2010, 82 p. 100 des DPV ont produit des rapports annuels qui décrivaient les progrès en matière de valeur ajoutée du travail de vérification effectué, en précisant « ce qui avait changé » à la suite de ce travail. Les exemples les plus marquants comprennent notamment :

- l'élaboration et la mise en œuvre de cadres de gestion du risque des ministères;
- des améliorations apportées aux politiques et aux processus;

- des cadres de responsabilité améliorés à l'appui de la gestion financière et des rapports financiers;
- des contrôles accrus concernant les pratiques de gouvernance et de gérance des biens, la passation des marchés et l'approvisionnement.

La *Politique sur la vérification interne* en action

En réaction à la crise financière mondiale en 2009, un plan de relance a été élaboré dans un esprit de réceptivité et de responsabilité. Il était reconnu que des mesures devaient être prises à l'intérieur d'un cadre qui déterminait les risques, mettait les contrôles appropriés en place et satisfaisait aux objectifs du programme. Une priorité clé pour le contrôleur général était, et continue d'être, d'aider les DPV et les DPF à fournir des conseils stratégiques et à valeur ajoutée à leurs ministères à mesure que le gouvernement mettait en œuvre le Plan d'action économique.

À cette fin, le Bureau du contrôleur général a organisé des séances d'évaluation du risque à l'intention des dirigeants de la vérification, des agents financiers et des cadres hiérarchiques. Ces séances visaient à déterminer les risques émergents liés à la mise en œuvre des mesures de relance et d'examiner des stratégies d'atténuation efficaces. Plutôt que d'utiliser la vérification interne après le fait pour cerner les risques et les faiblesses en matière de contrôle, le Bureau du contrôleur général a apporté sa contribution par la formulation de conseils et par l'élaboration d'approches et d'outils qui sont opportuns, de première ligne et axés sur le risque. Les DPV ont également été encouragés à établir et entretenir une relation de travail étroite avec la haute direction et à être proactif et s'engager dès le départ dans des discussions au sujet de stratégies d'atténuation du risque.

L'identification rapide des risques a permis à la vérification interne de travailler avec la direction pour déterminer les stratégies d'atténuation des principaux risques. Les principales stratégies d'atténuation comprennent l'établissement d'un solide cadre de responsabilité et de production de rapports; l'assurance que les critères de sélection sont définis, documentés, clairement compris et appliqués uniformément; et l'assurance que le processus d'évaluation du risque est bien documenté, les objectifs clairement énoncés et communiqués, les mesures de rendement établies, les résultats surveillés et les systèmes et les pratiques de supervision établis.

Dans un rapport publié le 26 octobre 2010, la vérificatrice générale Sheila Fraser a reconnu les grands efforts déployés par les fonctionnaires dans la mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada, en soulignant qu'une diligence raisonnable avait été appliquée à tous les aspects de la gestion et de la réalisation de cette initiative d'envergure. La vérificatrice générale a aussi indiqué qu'elle avait pu se fier sur le travail effectué par les vérificateurs internes.

Le Bureau du contrôleur général et les vérificateurs internes dans les ministères ont joué un rôle clé afin de déterminer rapidement les risques liés au processus du Plan d'action économique. Les conseils et l'aide apportés d'emblée ont constitués une véritable activité à valeur ajoutée qui a directement appuyé la réalisation de cet important objectif gouvernemental.

Collectivité de la vérification interne

Assurer la vitalité et la viabilité à long terme de la collectivité de la vérification interne est demeuré un domaine d'intérêt clé. La gestion des ressources humaines a été renforcée, et les résultats du CRG au cours des dernières années montrent des améliorations dans la capacité des ministères à gérer leurs collectivités professionnelles à plus long terme. La prochaine étape sera d'améliorer la façon de gérer la collectivité de la vérification interne dans son ensemble.

Le BCG a fourni plusieurs outils de gestion des ressources humaines à la collectivité de la vérification interne afin d'aider les cadres et les employés à gérer leurs carrières et clarifier les attentes face au travail. Ces outils incluent plusieurs rondes de dotation collective, des descriptions de travail génériques, des occasions de formation à l'École de la fonction publique du Canada et à l'Institut des vérificateurs internes, des profils de compétences d'emploi et un programme de leadership destiné aux DPV.

Même si des fonds destinés à la formation ont été transférés aux cadres fiscaux des ministères, l'École de la fonction publique du Canada et l'Institut des vérificateurs internes ont souvent dû annuler des cours en raison du faible taux de participation. Le BCG travaille de concert avec l'École et l'Institut afin d'évaluer la raison pour laquelle les taux d'inscription sont aussi faibles, et il entend collaborer avec les fournisseurs de formation pour élaborer un nouveau modèle de prestation de services et de formation pour la collectivité de la vérification interne.

Le travail sur le plan des opérations de la vérification interne est actuellement classifié en vertu de la norme de classification du groupe Services administratifs (AS). Le BCG estime que cette norme, dont la dernière mise à jour remonte en 1972, ne tient pas compte à juste titre de la valeur du travail de vérification interne et la norme de qualification correspondante ne reflète pas adéquatement le niveau de scolarité et les qualifications professionnelles des vérificateurs internes actuels et futurs. Cette situation est considérée comme un facteur qui contribue aux problèmes de recrutement et de maintien en poste auxquels fait face la collectivité de la vérification interne, étant donné que les vérificateurs internes cherchent une meilleure rémunération et reconnaissance professionnelle ailleurs. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, en collaboration avec le BCG, examine des solutions possibles pour résoudre ces problèmes.

La collectivité de la vérification interne a fait des progrès en vue d'améliorer sa capacité d'autosuffisance. Un grand nombre de ministères et organismes ont travaillé ensemble pour embaucher des vérificateurs internes, ce qui a grandement contribué à faire progresser la collectivité.

Des outils supplémentaires de renforcement des capacités seront mis à la disposition de la collectivité de la vérification interne au cours de l'année à venir afin d'assurer une professionnalisation continue pour répondre aux exigences des *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*.

L'orientation, la direction, l'apprentissage et le perfectionnement demeurent des éléments centraux importants. Une orientation claire sur la signification de la professionnalisation de la collectivité de la vérification est en voie d'être définie – cette mesure touche non seulement l'élaboration de stratégies d'apprentissage et de perfectionnement, mais aussi la gestion des RH du groupe dans son ensemble.

Ressources humaines

La collectivité de la vérification interne au sein de la fonction publique a répondu aux nouvelles exigences de la *Politique sur la vérification interne* (2006) suscitant ainsi une période de croissance rapide. En mars 2010, il y avait 479 postes de vérificateurs internes équivalent temps plein (ETP) au sein de l'administration publique comparativement à 190 postes de vérificateurs internes ETP en 2004-2005.

Le BCG surveille activement la taille et les caractéristiques de la collectivité de vérification interne. Des sondages en 2008 et en 2009 ont permis de déterminer le nombre de postes de vérificateur interne au sein de la fonction publique assujettis à la *Politique sur la vérification interne*. Les services de Statistique Canada ont été retenus pour effectuer une analyse démographique, à l'aide du nombre de postes, afin de cerner les caractéristiques des employés qui avaient occupé ces postes de 2005 à 2010. Le tableau 1 indique une croissance significative des postes dotés pour une période indéterminée de 2004-2005 à 2009-2010.

Tableau 1. Nombre de postes de vérificateur interne dotés pour une période indéterminée au sein de l'administration publique centrale de 2004-2005 à 2009-2010

	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre total de vérificateurs internes	168	198	241	358	387	413
Nombre total de vérificateurs internes de niveau EX	22	27	39	44	61	66
Nombre total d'ETP	**190**	**225**	**280**	**402**	**448**	**479**
Pourcentage d'augmentation annuelle		**18 %**	**24 %**	**44 %**	**11 %**	**7 %**

L'analyse démographique a permis de faire état de plusieurs tendances que le BCG suit de près :

- Le temps moyen passé à un poste avant d'obtenir une promotion a diminué, passant de 4,6 années en 2005 à 2,7 années en 2010.
- Le nombre moyen d'années de service continu a chuté, passant de 16 années en 2005 à 10 années en 2010. Environ les deux tiers de la collectivité de la vérification interne a moins de 10 années de service continu au sein de la fonction publique.
- Le taux de transfert d'employés entre les ministères s'établissait à 21 p. 100, 23 p. 100 et 24 p. 100, respectivement, de 2008 à 2010.

La dotation et le recrutement de vérificateurs internes expérimentés et qualifiés représentent toujours un défi. Depuis 2006, la plupart des nouveaux postes ont été dotés par des fonctionnaires qui ont quitté d'autres secteurs d'activité pour occuper un poste au sein de la vérification interne. Ce phénomène a créé le besoin de former rapidement et d'assurer le mentorat des gens qui sont nouveaux dans le domaine. Le taux de roulement au sein de la collectivité de la vérification interne est le même que dans d'autres collectivités fonctionnelles qui assurent la prestation de services communs au sein de la fonction publique (p. ex., PE, FI et PG).

Le BCG, en collaboration avec les DPV, élabore des stratégies dans le but de s'attaquer à ces enjeux.

Ressources financières

Les ressources financières pour la vérification interne sont affectées à partir des crédits et des fonds supplémentaires que les ministères ont reçus du Conseil du Trésor en 2006-2007 et au cours des exercices ultérieurs. En 2008-2009, environ 28 millions de dollars ont été accordés sur une base permanente à 45 organisations pour couvrir les coûts supplémentaires engagés afin de mettre sur pied les comités ministériels de vérification, de financer les coûts de perfectionnement professionnel pour le personnel de la vérification interne et de financer les salaires additionnels pour l'ajout de personnel en vérification interne.

Le tableau 2 montre qu'il y a eu une augmentation de 113 p. 100 des ressources accordées à la vérification interne entre 2005-2006 (avant la politique de vérification) et 2009-2010.

Tableau 2. Investissement supplémentaire dans la vérification interne à l'échelle du gouvernement depuis l'entrée en vigueur de la *Politique sur la vérification interne*

	Budget				
	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Financement de référence	**54 916 000 $**	**67 399 000 $**	**81 723 000 $**	**76 161 000 $**	**91 008 000 $**
Fonds supplémentaires accordés par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada par catégorie					
Comité de vérification	—	1 328 000 $	4 421 000 $	6 393 000 $	6 393 000 $
Formation et perfectionnement professionnel	—	2 455 000 $	3 334 000 $	3 026 000 $	3 026 000 $
Financement supplémentaire pour répondre aux nouvelles exigences de la *Politique sur la vérification interne* de 2006	—	4 499 000 $	12 289 000 $	16 711 000 $	16 711 000 $
Montant total des fonds supplémentaires	**—**	**8 282 000 $**	**20 044 000 $**	**26 130 000 $**	**26 130 000 $**
Total	**54 916 000 $**	**75 681 000 $**	**101 767 000 $**	**102 291 000 $**	**117 138 000 $**

Évaluation de la *Politique sur la vérification interne*

En 2009, un examen provisoire de la *Politique sur la vérification interne* a conclu que la mise en œuvre avait été grandement positive jusqu'à maintenant. Des progrès réels avaient été accomplis à l'égard du développement et du renforcement de la fonction dans l'ensemble de la fonction publique, la haute direction percevait la vérification interne comme un élément utile et indispensable de la gestion, et la vérification interne contribuait de plus en plus au processus de prise de décisions au sein des ministères et organismes. Parallèlement, l'examen a aussi recommandé l'élaboration d'un plus grand nombre de directives et d'outils pour aider les ministères et organismes à mettre en œuvre la politique de façon uniforme et efficace. Le travail sur de telles directives se poursuit.

Une évaluation complète de la politique est requise en 2011 afin d'évaluer sa pertinence, son succès, sa rentabilité, ainsi que sa conception et sa prestation. Le processus d'évaluation est terminé et un rapport a été présenté au Comité d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Les premières et principales constatations de l'évaluation sont positives. La politique est perçue comme ayant mené à ce qui suit :

- une augmentation importante du caractère indépendant de la fonction de vérification interne réalisée par les DPV qui relèvent directement des administrateurs généraux et par les comités ministériels de vérification qui comptent des membres externes;
- une intervention accrue de la gestion sur les recommandations formulées dans le rapport de vérification interne;
- une contribution importante visant à améliorer la gestion du risque, la gouvernance, le contrôle et la gérance;
- une augmentation de l'efficacité de la fonction de vérification interne qui a été renforcée par une capacité accrue.

Lorsque le processus d'approbation sera terminé, le rapport d'évaluation détaillé sera rendu public.

Gestion des actifs et des services acquis

La gestion des actifs et des services acquis est un ensemble d'activités qui sont à la base des pratiques et des contrôles de gestion du gouvernement en ce qui concerne les biens publics (p. ex., les terrains et les immeubles, l'ameublement et l'équipement) et les services acquis (p. ex., les services de consultation, l'entretien de l'équipement militaire et le soutien à des ententes de prestation de services très complexes). Les politiques, les directives et les lignes directrices du Conseil du Trésor qui régissent les acquisitions, les biens immobiliers, la gestion du matériel, la planification des investissements et la gestion de projets permettent aux ministères d'assurer l'exécution de leurs programmes et la prestation de leurs services de façon à optimiser les ressources et à faire preuve d'une saine gérance.

De saines pratiques d'acquisition et de passation de marchés, de planification des investissements, de gestion de projets et des actifs représentent des priorités fondamentales et durables du gouvernement qui permettent l'exécution efficiente des programmes offerts à la population canadienne de façon économique. Elles sont un élément central de la réalisation efficace des programmes gouvernementaux et des priorités clés du gouvernement (p. ex., le Plan d'action économique et la saine gestion des dépenses), ainsi que des autres engagements comme les ententes sur le commerce national et international et sur les revendications territoriales globales. De fait, la nécessité d'une solide gestion des actifs et des projets est toujours aussi indispensable en raison des ressources publiques importantes qu'ils consomment. Par exemple, en 2007-2008, les ministères géraient des projets d'une valeur estimée à 35 milliards de dollars, alors que les biens immobiliers et biens matériels du gouvernement fédéral avaient, en 2009, une valeur comptable d'environ 61,5 milliards de dollars.

Les politiques et les instruments de politique connexes qui régissent les opérations du gouvernement fédéral – y compris la gestion de projets, les acquisitions et la passation de marchés et la gestion des actifs – fournissent les paramètres et les conditions pour une gestion efficace, correspondant aux lois fédérales et aux autres engagements légaux conclus dans le cadre d'ententes sur le commerce international et national, ainsi que la gamme des politiques socioéconomiques approuvées par le Cabinet fédéral. La mise en œuvre des politiques qui comprennent une délégation d'autorité fondée sur le risque et la capacité favorise les pratiques de gestion modernes qui sont plus pertinentes et reflètent les besoins du gouvernement aujourd'hui. De plus, la gestion de tous les actifs doit être effectuée dans la perspective de leur cycle de vie, depuis la planification et l'acquisition jusqu'à l'utilisation et l'aliénation.

Planification des investissements et gestion des projets

La planification efficace des investissements est essentielle pour optimiser les ressources et la saine gérance à l'égard de l'exécution des programmes gouvernementaux, plus particulièrement parce que les investissements dans les actifs et les services acquis ont d'importantes conséquences stratégiques, opérationnelles, financières et en matière de politiques publiques. La planification des investissements du gouvernement est à la base de la capacité des ministères à gérer les investissements en fonction des priorités et des risques pour le gouvernement.

Bien que la planification efficace des investissements aide à sélectionner les bonnes occasions d'investissement, la gestion efficace des projets contribue à tirer profit de ces occasions grâce à une mise en œuvre réussie. La saine gestion de projets repose sur une approche axée sur le risque, y compris l'adaptation de la gouvernance selon les caractéristiques du projet et l'harmonisation de la capacité avec le type et la nature des projets gérés.

La *Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis* et la *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor ont été approuvées en 2007. Elles ont été modifiées ensuite en 2009 pour tenir compte des leçons apprises à partir des expériences de la première étape de mise en œuvre, qui touchait quatre ministères pionniers. Ces politiques seront mises en œuvre dans l'ensemble du gouvernement d'ici avril 2012 en quatre phases distinctes. Dans le cadre du processus de transition, tous les ministères fédéraux sont tenus d'élaborer des plans d'investissement intégrés, d'évaluer leur capacité à gérer les projets afin d'établir les paramètres d'approbation des projets et d'évaluer la complexité et le risque de tous les projets planifiés. Ces politiques exigent l'établissement de régimes de contrôle de gestion ministérielle pour tous les aspects de la planification des investissements et de la gestion des projets.

Les ministères qui ont des plans d'investissement approuvés par le Conseil du Trésor, et les évaluations de la capacité de gestion de projets organisationnels correspondante, bénéficient maintenant de nouvelles limites d'approbation de projet axée sur le risque (par opposition à ceux fondés sur des seuils monétaires arbitraires). Ils sont en mesure de concentrer les principales ressources sur la gestion de projets à risque plus élevé et plus complexes, ce qui permet une affectation du temps et des efforts plus efficace, pour le ministère, pour le Conseil du Trésor et pour le Secrétariat. À ce jour, sept plans d'investissement ont été approuvés par le Conseil du Trésor (les quatre ministères qui étaient pionniers à la phase I et trois ministères de la phase II). Les phases II et III se poursuivent simultanément, faisant appel à 45 ministères et organismes participants; 15 ministères demeurent à la phase II et les 30 qui ont commencé la transition en avril 2010 font partie de la phase III. La dernière phase, la phase IV, englobe 42 ministères et organismes supplémentaires, et elle a été lancée à l'automne 2010.

En ce qui concerne les évaluations du CRG, des modifications apportées à la méthodologie de l'évaluation de la planification des investissements et à la gestion de projets entre les rondes VI et VII du CRG, ainsi que l'adoption d'une nouvelle approche axée sur le risque dans le processus global du CRG, ne permettent pas d'effectuer une analyse des tendances par catégorie au cours de cette période. Par conséquent, 84 p. 100 de tous les ministères évalués au cours de la ronde VI ont reçu une cote « acceptable » ou « forte » pour la composante de gestion 15, Planification des investissements et gestion de projets. Ce chiffre est demeuré relativement stable au cours de la ronde VII à 83 p. 100, et comprend 18 organisations qui n'avaient pas été évaluées au cours de la ronde VII, mais dont les cotes ont été reportées de la ronde antérieure.

Conformément au CRG, les trois éléments de preuve que comporte la composante de gestion 15 servent à évaluer le rendement des ministères durant une période donnée par rapport aux critères établis. Même si les critères d'évaluation relatifs à la composante de gestion 15 concordent avec les exigences de chacune des politiques pertinentes du Conseil du Trésor, les résultats du CRG n'attestent pas du respect des politiques. Comme les nouvelles politiques sur la planification des investissements et la gestion des projets sont mises en œuvre sur une période de transition de cinq ans, il est important de noter que certains ministères appliquent toujours les anciennes politiques alors que d'autres appliquent les nouvelles politiques. Il se peut que le CRG indique que les pratiques de gestion d'un ministère étaient acceptables durant la période d'évaluation, mais ces pratiques pourraient ne pas être entièrement conformes aux nouvelles politiques.

Figure 6. Évaluation générale de la gestion de projets des composantes de gestion du CRG pour les rondes IV à VII (GMO et PMO)

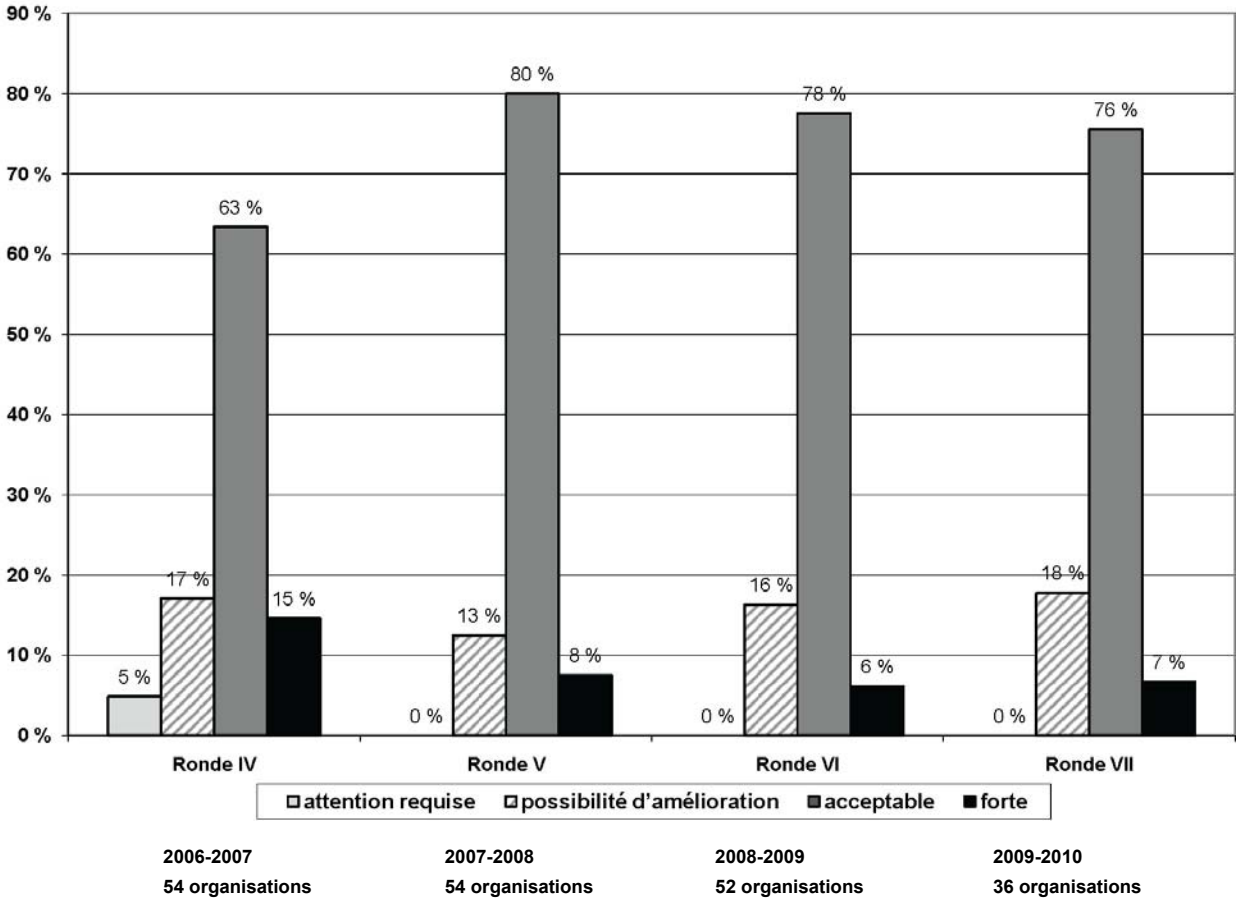
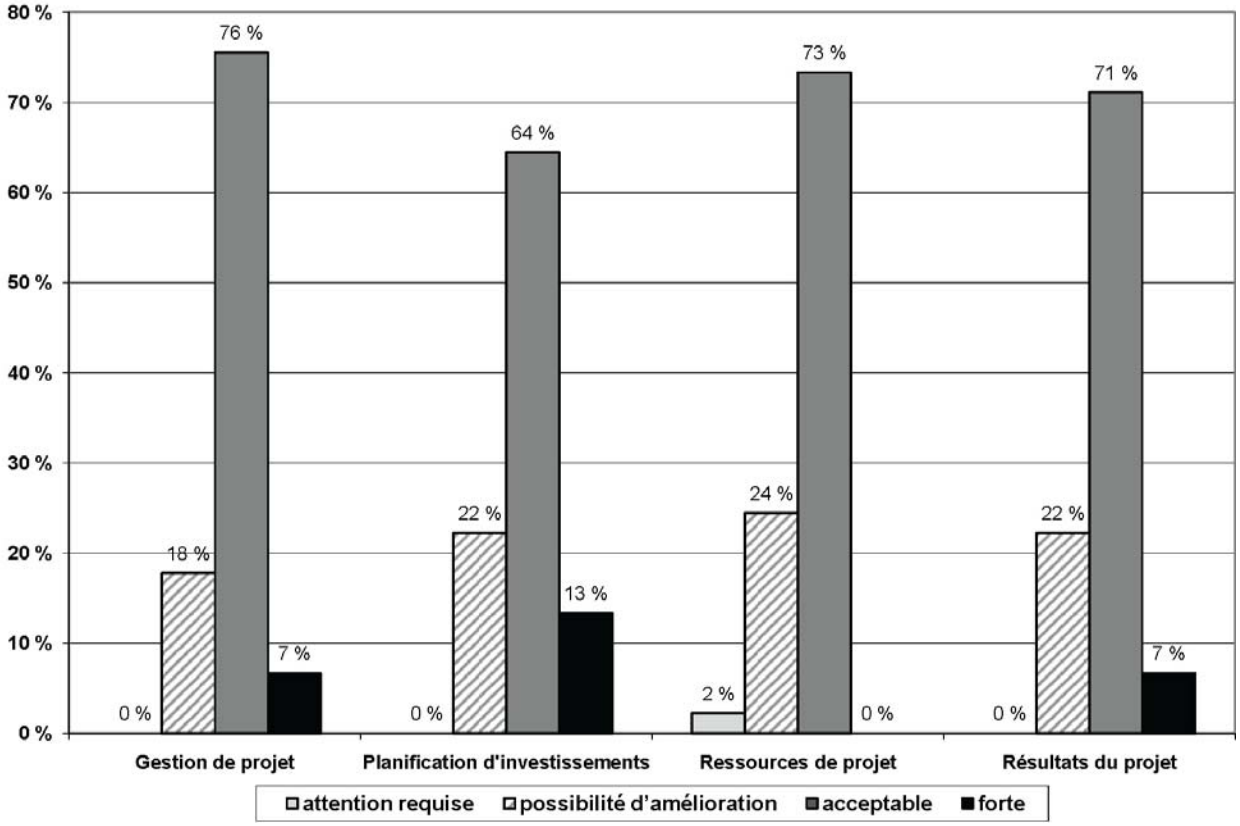


Figure 7. Évaluation de la gestion de projets des composantes de gestion du CRG et des éléments de preuve pour les rondes IV à VII (GMO et PMO)*



* GMO : grands ministères et organismes (21)
PMO : petits ministères et organismes (15)

Acquisitions

L'objectif du gouvernement en ce qui a trait aux acquisitions est d'acquérir des biens et services et d'entreprendre la construction de façon à améliorer l'accès, la concurrence et l'équité et à donner lieu au meilleur rapport qualité-prix ou, le cas échéant, au meilleur équilibre des avantages globaux pour l'État et la population canadienne. En 2009, le gouvernement fédéral a acquis des biens et services (y compris les services de construction) d'un montant estimé à 20 milliards de dollars, afin de permettre l'exécution des opérations et des programmes et la prestation des services à la population canadienne.

L'ensemble des politiques en matière d'approvisionnement vise à faire en sorte que les décisions relatives à l'acquisition sont prises dans le meilleur intérêt des contribuables. Ces politiques continuent d'évoluer compte tenu des circonstances actuelles et nouvelles, comme des accords de commerce nouveaux ou planifiés et leur incidence sur l'approvisionnement du gouvernement

et la passation de marchés, et la réalisation des objectifs socioéconomiques et environnementaux (p. ex., l'écologisation des opérations gouvernementales, le soutien au développement économique, industriel, régional et des Autochtones, etc.).

À cette fin, la nouvelle *Politique sur la gestion de l'approvisionnement* et les directives connexes sont en voie d'être finalisées. Le nouvel instrument stratégique clarifiera et mettra à jour les exigences liées à la politique, présentera une approche axée sur le risque pour la passation de marchés, augmentera les limites générales applicables aux marchés et offrira davantage de flexibilité aux ministères. La politique représentera également une dérogation majeure des exigences soutenues et désuètes sur le plan des transactions. Elle porte sur la façon dont les ministères gèrent l'approvisionnement et accorde une attention particulière à la planification et à l'intégration efficaces à l'échelle du gouvernement.

En attendant, un certain nombre d'initiatives ont été mises de l'avant dans le but d'améliorer l'approvisionnement à l'échelle du gouvernement. Elles comprennent notamment la révision des lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés et des modifications aux marchés, et un examen, en collaboration avec Industrie Canada, de l'efficacité de l'application de la *Politique sur le titre de propriété intellectuelle découlant des marchés d'acquisition de l'État*, qui devrait être terminé en 2011.

En ce qui concerne les évaluations du CRG, 92 p. 100 de tous les ministères évalués au cours de la ronde VI (2008-2009) ont obtenu une cote « acceptable » ou « forte » pour leur rendement en matière d'approvisionnement. Ce chiffre est demeuré relativement stable au cours de la ronde VII à 91 p. 100, ce qui comprend 23 organisations qui n'avaient pas été évaluées au cours de la ronde VII, mais dont les cotes ont été reportées de la ronde antérieure.

Figure 8. Évaluation de la gestion des acquisitions des composantes de gestion du CRG pour les rondes IV à VII (GMO et PMO)

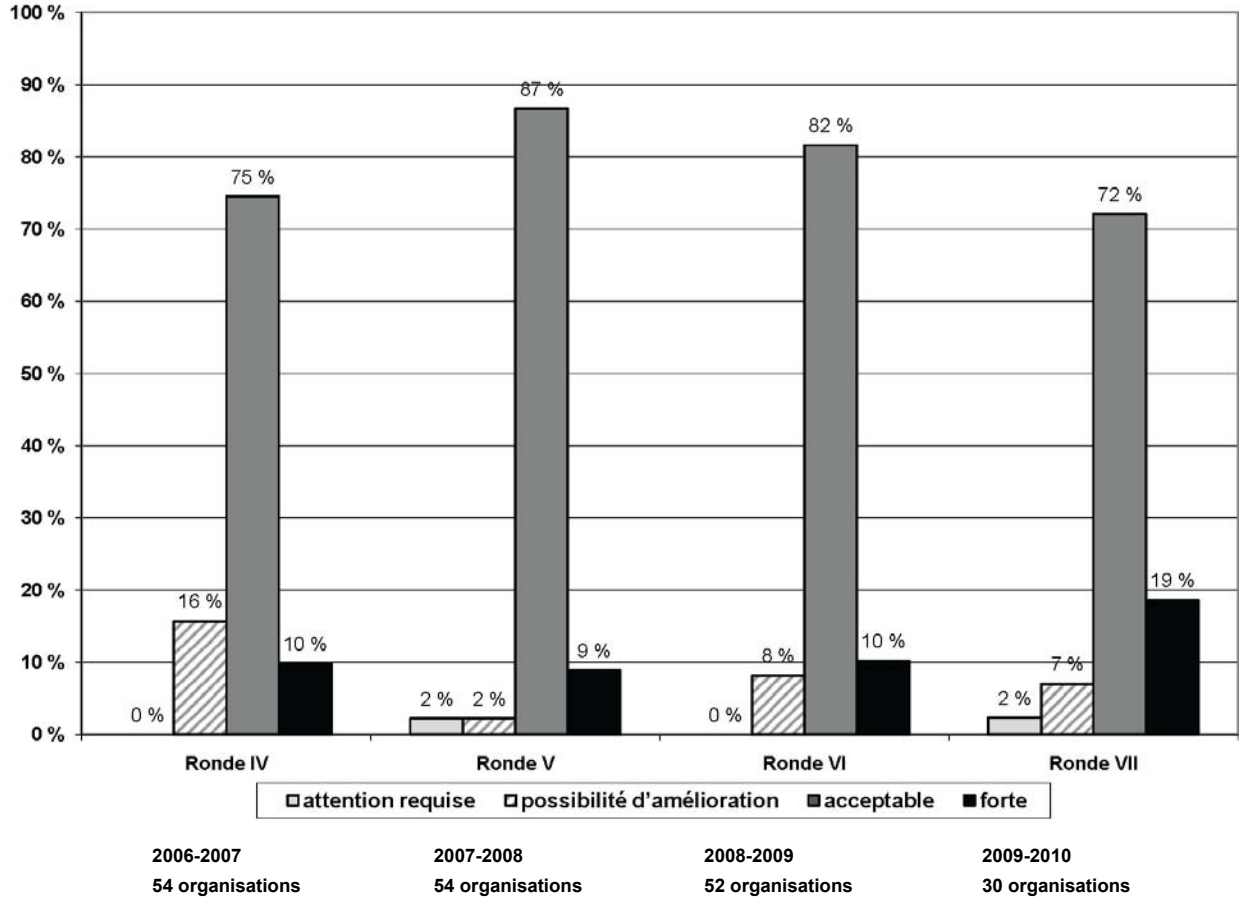
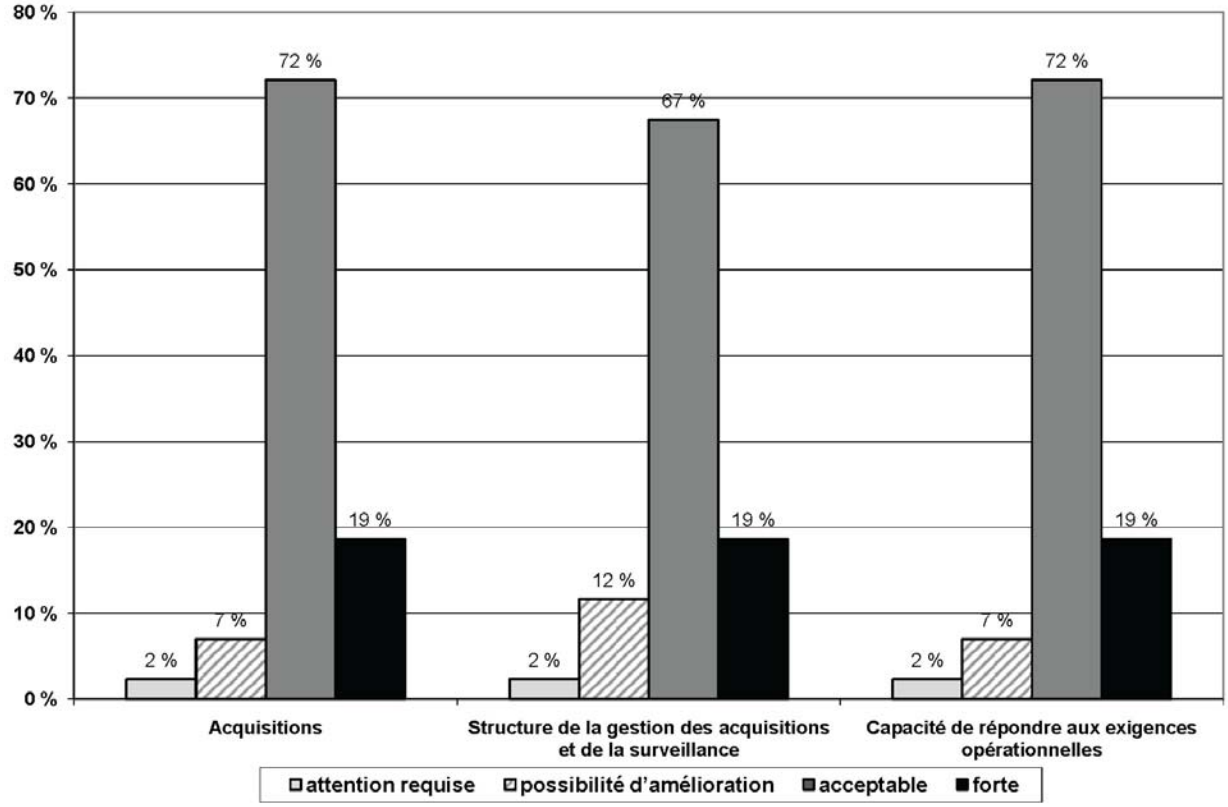


Figure 9. Évaluation de la gestion des acquisitions et des éléments de preuve pour la ronde VII (GMO et PMO)*



* GMO : grands ministères et organismes (17)
PMO : petits ministères et organismes (13)

Gestion du matériel

L'objectif de la *Politique de gestion du matériel*, approuvée en 2006, est d'assurer la gestion du matériel pendant tout son cycle de vie d'une manière durable et responsable d'un point de vue financier qui appuie l'exécution économique et efficiente des programmes du gouvernement. L'efficacité de la gestion des actifs est mesurée principalement par l'entremise du CRG. Au cours de la ronde VII, les ministères ont reçu des cotes au-dessus de la moyenne en ce qui concerne la gestion du matériel; 89 p. 100 des organisations évaluées ont reçu une cote « acceptable » ou « forte ».

Le parc de voitures de fonction est un bon exemple de l'amélioration de la gestion du matériel. En mars 2010, 99 p. 100 du parc de voitures de fonction (90 véhicules) étaient constitués de véhicules antipollution, comparativement à 27 p. 100 en novembre 2005. Cela représente un niveau de conformité important dans tous les ministères à l'égard de l'exigence de politique

énoncée dans la *Directive sur la gestion du parc automobile : voitures de fonction* du Conseil du Trésor en vue d'écologiser le parc de voitures de fonction.

Le *Rapport sur l'application de la Loi sur les carburants de remplacement* de 2009-2010 indique que le gouvernement fédéral a entièrement respecté les exigences de la Loi en ce qui concerne l'acquisition des véhicules à carburant de remplacement, lorsqu'il est économique et faisable d'un point de vue opérationnel de le faire. Au cours de l'année en question, 43 p. 100 des véhicules (1 525) achetés par le gouvernement étaient des véhicules à carburant de remplacement.

Biens immobiliers

Les biens immobiliers fédéraux doivent être gérés d'une manière durable et responsable d'un point de vue financier pendant tout leur cycle de vie et soutenir l'exécution économique et efficiente des programmes gouvernementaux. La gestion efficace des biens immobiliers appuie aussi les grands objectifs gouvernementaux et l'intérêt public; ces objectifs comprennent notamment des considérations environnementales, la protection du caractère patrimonial de bâtiments désignés et l'aménagement d'un accès libre aux biens immobiliers pour les personnes à mobilité réduite.

Afin de créer une base de gestion saine et durable, la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor exige que les ministères mettent en place un cadre de gestion détaillé pour les biens immobiliers. Les quatre principaux éléments du cadre sont les structures de gouvernance, les politiques et directives, les systèmes d'information et la surveillance du rendement des biens. La vigueur du cadre est mesurée au moyen de la composante de gestion 14, Efficacité de la gestion des biens. Au cours de la ronde VII, 53 p. 100 des ministères ont reçu une cote « acceptable » ou « forte » dans le cadre du CRG, ce qui représente une légère baisse comparativement à la ronde VI. Cette diminution s'explique par le fait que les ministères ont dû démontrer clairement que les quatre éléments du cadre de gestion étaient en place pour la ronde VII; au cours de la ronde VI, il était acceptable qu'un élément du cadre de gestion soit en cours d'élaboration.

La nouvelle *Norme sur la protection contre les incendies* a été approuvée par le Conseil du Trésor en octobre 2009. Elle reflète les objectifs du Conseil du Trésor visant à simplifier les politiques, à renforcer les responsabilités et à soutenir l'excellence en matière de gestion au sein de l'ensemble du gouvernement, alors qu'elle clarifie les responsabilités et prescrit des exigences claires qui aideront à réduire les risques d'incendie dans les biens immobiliers du gouvernement fédéral.

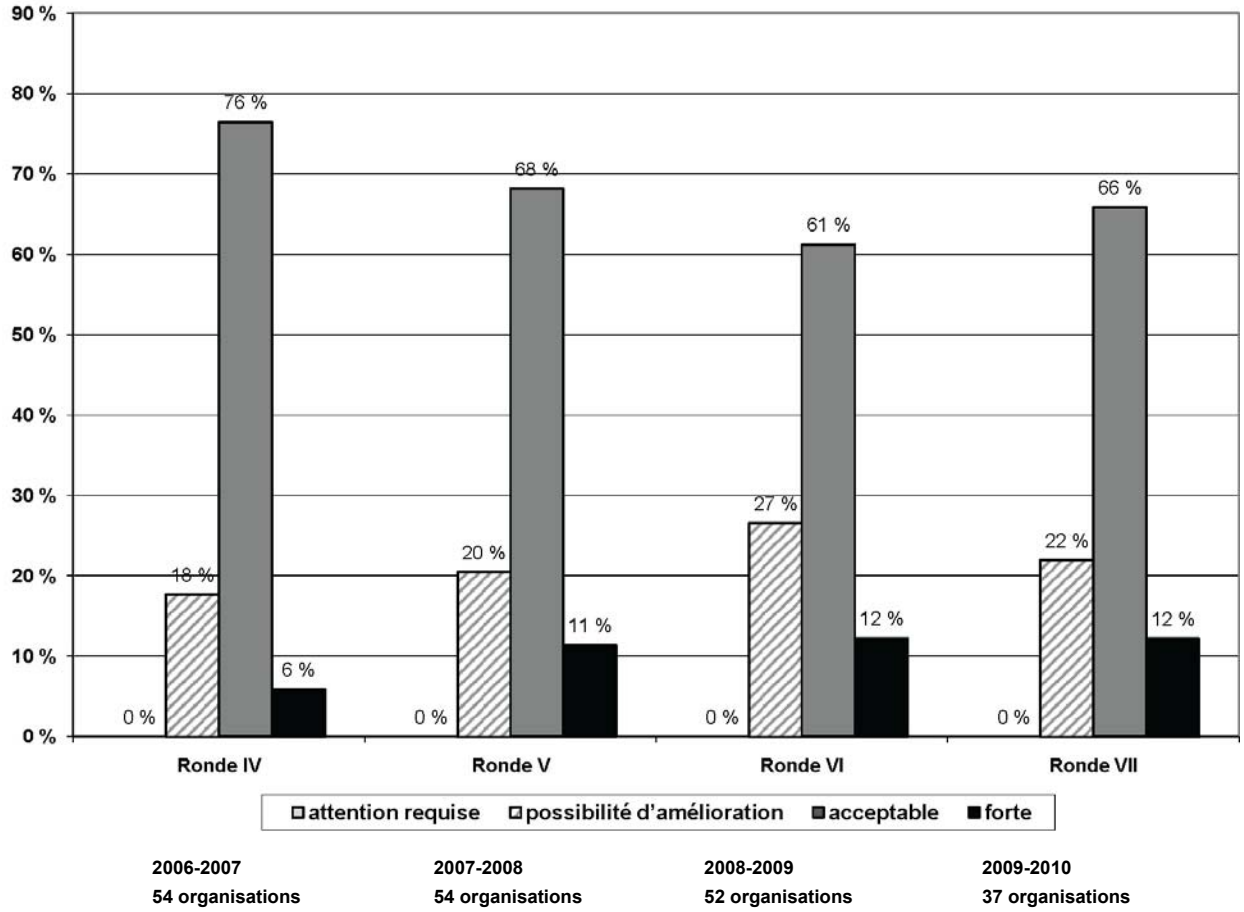
Après avoir été approuvé par le Secrétariat en mars 2010, le *Guide de la gestion des biens immobiliers : le contexte autochtone* a été affiché sur le site Web du Secrétariat au mois de juin de la même année. Il décrit les pratiques exemplaires qui peuvent mener à une interaction plus productive avec les groupes autochtones relativement à des sites particuliers ou à des portefeuilles immobiliers des ministères. En outre, le guide fournit des liens utiles aux principales politiques en matière de biens immobiliers et aux documents de référence fondés sur des traités autochtones, et décrit les types de consultations appropriées à utiliser pendant tout le cycle de vie de biens immobiliers fédéraux, particulièrement durant la période d'aliénation.

Le *Répertoire des biens immobiliers fédéraux* est le dépôt central et la seule liste complète du portefeuille des biens immobiliers (environ 24 000 dossiers sur les biens) du gouvernement du Canada. La *Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers* exige qu'un processus de certification des données soit effectué annuellement. En 2009, 93 p. 100 (43 sur 46) des organisations tenues de produire un rapport pour le répertoire ont réussi à obtenir leur certification.

L'Inventaire des sites contaminés fédéraux (ISCF) est une base de données du domaine public qui contient des renseignements sur les sites fédéraux contaminés ou probablement contaminés, sous la garde des ministères, organismes et sociétés d'État consolidées (environ 20 000 sites enregistrés). La *Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers* exige aussi une certification annuelle des données. En 2009-2010, 91 p. 100 (20 sur 22) des organisations qui ont produit un rapport ont réussi à obtenir leur certification de l'ISCF.

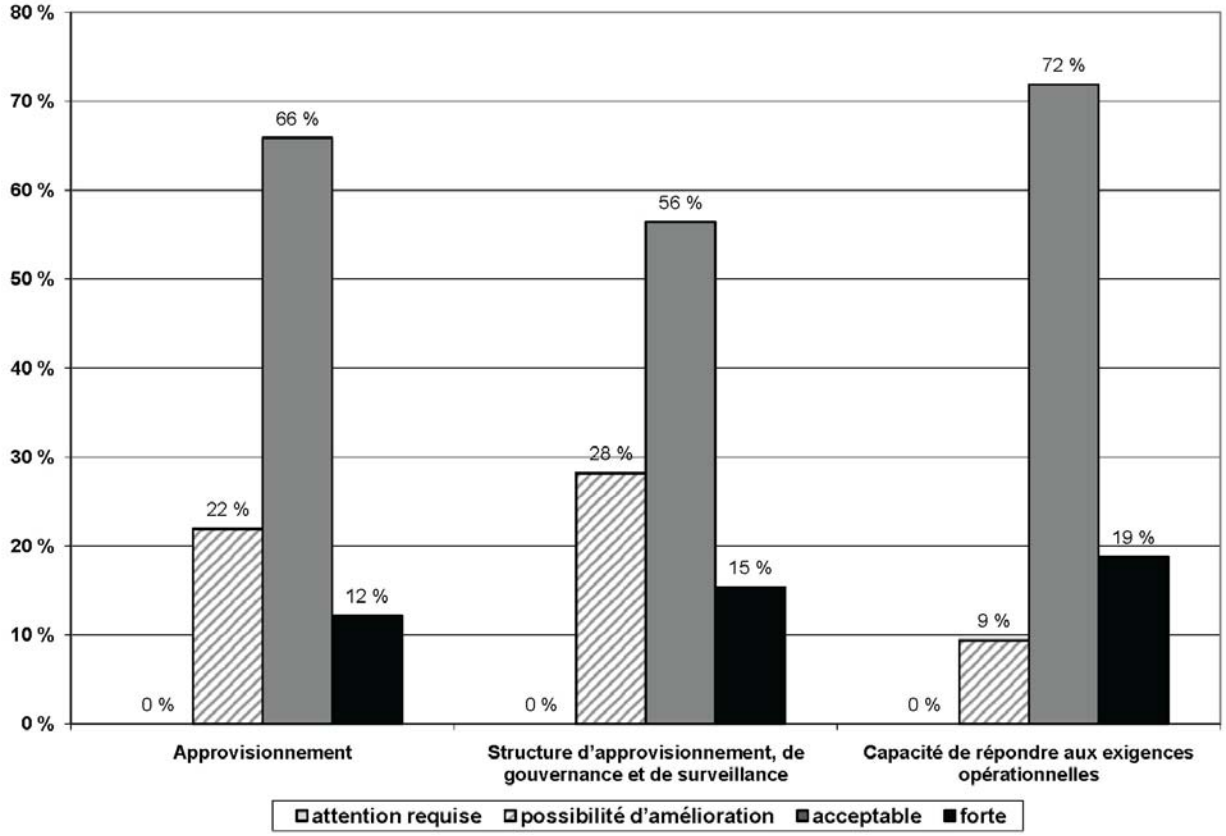
Les ministères et les organismes gardiens peuvent se prévaloir de financement à coût partagé dans le but de faciliter l'évaluation et la réhabilitation de ces sites en vertu du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF), doté de 3,5 milliards de dollars sur 15 ans, qui a été mis sur pied en 2005. L'accès au financement du PASCF a fait augmenter le nombre de sites fédéraux contaminés en cours de réhabilitation de 135 en 2005-2006 à 640 en 2009-2010 et permis l'achèvement de 172 projets de réhabilitation au cours des quatre premières années du programme. Le 31 mars 2010, les investissements dans les études de sol dans le cadre du PASCF ont permis de faire une évaluation partielle ou complète de 60 p. 100 des sites énumérés dans l'ISCF.

Figure 10. Évaluation générale de la gestion des actifs des composantes de gestion du CRG pour les rondes IV à VII (GMO et PMO)



2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
54 organisations	54 organisations	52 organisations	37 organisations

Figure 11. Évaluation de la gestion des actifs et des éléments de preuve de la ronde VII du CRG 2009-2010 (GMO et PMO)



* GMO : grands ministères et organismes (26)
PMO : petits ministères et organismes (11)

Collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers

Les collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, constituées de plus de 16 000 spécialistes fonctionnels de l'ensemble de l'administration fédérale, relèvent aussi des défis particuliers. La complexité et l'ampleur même des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, combinées aux taux élevés prévus d'attrition, signifient que le renforcement des capacités est nécessaire afin d'assurer la durabilité à plus long terme.

Un diagnostic a été établi en 2008-2009 à la suite de plus de 70 entrevues, menées auprès de sous-ministres adjoints, de spécialistes de niveau supérieur et d'employés dans le cadre de 20 groupes de discussion touchant plus de 30 ministères d'un bout à l'autre du pays. Cela a donné lieu à la création d'une nouvelle structure de gouvernance et d'une nouvelle Stratégie quinquennale de renforcement de la capacité. Les secteurs prioritaires correspondent à ceux

identifiés par le greffier du Conseil privé dans le contexte du renouvellement de la fonction publique. Les comités interministériels ont repris leurs activités. À titre d'exemple, on peut citer le recrutement collectif et l'image de marque, un programme de certification amélioré pour les acquisitions du gouvernement fédéral et pour la collectivité de gestion du matériel, un répertoire des descriptions de travail et une étude démographique des collectivités de biens immobiliers.

Une étude démographique a été entreprise sur le groupe professionnel Achat et approvisionnement (PG), et le volet des biens immobiliers de la norme des Compétences des collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral a été créé. Ce ne sont que deux des nombreux outils qui constituent le fondement du perfectionnement professionnel et du renforcement de la capacité des trois collectivités. De plus, en 2008-2009, un premier groupe de sept employés certifiés a terminé avec succès le nouveau programme d'accréditation mis sur pied en 2006, suivis de 10 autres diplômés en 2009-2010. Les inscriptions ont également augmenté, comptant 98 nouveaux participants en 2008-2009 et 77 en 2009-2010. La formation requise et le programme d'études de perfectionnement professionnel pour les spécialistes fonctionnels offert par l'École de la fonction publique du Canada ont fait en sorte que 18 733 participants ont assisté à 1 103 cours, répartis presque de façon égale entre les membres des collectivités dans la région de la capitale nationale et les six bureaux régionaux.

Perspective d'avenir

L'environnement stratégique

Un certain nombre de facteurs environnementaux façonneront le travail du BCG au cours de 2011-2012.

Même si l'on a noté des signes de reprise économique, l'on s'attend à ce que l'instabilité économique mondiale se poursuive. Le gouvernement maintient les robustes politiques et mesures fiscales en place et s'engage à rétablir l'équilibre budgétaire notamment en gelant les budgets de fonctionnement des ministères et en procédant à l'examen des dépenses et de l'efficience des ministères

La situation économique a également incité les parlementaires à porter davantage attention aux activités de gestion et de production de rapports du gouvernement en ce qui a trait aux ressources du secteur public, ce qui a nécessité la présentation de renseignements financiers plus opportuns et exhaustifs au Parlement et à la population canadienne. À cet égard, les efforts visant à améliorer les rapports financiers des ministères et de l'administration dans son ensemble seront considérés comme cruciaux.

L'on s'attend aussi à ce que la fonction de contrôleur continue de contribuer d'une manière directe et importante à la concrétisation de plusieurs initiatives gouvernementales visant à régler divers problèmes de gestion et questions connexes. Même si des progrès importants ont été réalisés quant à la contribution au renouvellement de la politique et au plan d'action lié au labyrinthe des règles ces dernières années, quelques politiques clés inhérentes à la gestion des actifs et des services acquis doivent être mises au point et approuvées par le Conseil du Trésor. De plus, au cours des années à venir, il faudra, dans le cadre de la fonction de contrôleur à l'échelle du gouvernement, mettre en œuvre les résultats issus de l'examen des services administratifs, ainsi que des examens stratégiques et fonctionnels du gouvernement.

Le gouvernement s'est aussi engagé à poursuivre son programme de renouvellement de la fonction publique. Le BCG a appuyé fermement ces efforts au cours des dernières années dans le cadre de ses activités de recrutement, de renforcement de la collectivité et de leadership menées auprès des collectivités de la gestion financière, de la vérification interne et de l'approvisionnement, des biens immobiliers et de la gestion du matériel. À mesure que ces collectivités gagneront en maturité, des efforts continus dans ces domaines seront essentiels à l'obtention d'un succès continu. Bien que maints progrès aient été accomplis relativement au renforcement de la capacité et de l'expertise requises pour assurer la gestion prudente des ressources publiques, il reste du travail à faire pour consolider ces gains en vue d'assurer la durabilité et la viabilité des collectivités. Un plus grand nombre d'agents, dotés d'une formation

encore plus solide, est requis, et la professionnalisation de ces fonctions n'est pas encore terminée. De plus, un effort additionnel sera requis pour veiller à ce que le gouvernement fédéral compte un nombre suffisant de DPF, de DPV et d'autres hauts fonctionnaires formés pour soutenir les administrateurs généraux dans l'exécution de ces fonctions de plus en plus importantes.

Il existe aussi un certain nombre de risques qui façonneront nos activités au cours de la prochaine année. Il convient de souligner, entre autres, les risques sur le plan de la durabilité et les autres faiblesses touchant plusieurs systèmes d'information et plateformes technologiques essentiels à l'appareil gouvernemental et susceptibles de miner la qualité et le caractère opportun de l'information financière présentée aux décideurs. De plus, il y a un risque permanent que les ministères puissent ne pas avoir la capacité et les ressources requises pour mettre en œuvre intégralement une partie ou la totalité des politiques révisées en matière de gestion financière et de vérification interne. Les ministères montrent également des signes de « fatigue » à l'égard du programme de gestion. Ce point, jumelé à la restriction des dépenses, pourrait se traduire par une diminution des investissements des ministères dans ces domaines.

Domaines d'activités prioritaires

Au cours des années à venir, la fonction de contrôleur devra s'appuyer sur les progrès notables accomplis à ce jour. Les différents secteurs stratégiques et leurs collectivités en sont à des stades différents de maturité, et chacun de ces stades comporte un ensemble unique de priorités. Le tableau 3 résume les priorités clés des secteurs de la vérification interne, de la gestion financière et des actifs et des services acquis.

Tableau 3. Domaines d'activités prioritaires

Secteur	Vérification interne	Gestion financière	Actifs et services acquis
Politique	Réviser la *Politique sur la vérification interne* afin de donner suite aux résultats de l'évaluation (juin 2011) Élaborer des lignes directrices à l'intention des vérificateurs internes quant à leur rôle concernant le contrôle interne des rapports financiers	Normes et orientation : • Appuyer le rôle d'approbation ou d'attestation du DPF • Orienter la gestion des frais d'utilisation • Améliorer les gains d'efficience relatifs au cadre législatif des finances • Mettre en œuvre la *Directive sur la gestion des frais de voyage, d'accueil et de conférences* • Normaliser les processus opérationnels financiers et l'information financière commune • Élaborer un cadre de mesure de rendement pour la série de politiques en matière de gestion financière.	Renouveler la *Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État* Modifier la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* pour adopter des limites d'approbation des transactions fondées sur la capacité Renouveler la *Politique sur l'examen des acquisitions* Modifier le *Règlement sur les marchés de l'État*

Secteur	Vérification interne	Gestion financière	Actifs et services acquis
Opérations	Entreprendre des vérifications du mécanisme de contrôle de base dans les petits ministères et organismes (PMO) en ce qui a trait aux ressources humaines, à la gestion des finances, à la passation des marchés, aux voyages et aux activités d'accueil, et à la paie Mener des vérifications horizontales dans les petits et les grands ministères et organismes (GMO) pour s'attaquer aux secteurs de risque du gouvernement, notamment la gouvernance (PMO), les services communs (GMO) et la gestion de l'information (PMO et GMO) Améliorer la qualité des renseignements issus de la vérification interne grâce à l'analyse de l'information liée à la vérification, et déterminer des pratiques exemplaires	Rendre l'information financière plus accessible Alléger les exigences en matière de rapports en éliminant le double emploi dans les Comptes publics du Canada Améliorer les connaissances ministérielles à l'égard des exigences en matière de comptabilité et de rapports Achever la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne*	Mettre en œuvre le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (phase II) Mettre en œuvre la *Politique sur la gestion de l'approvisionnement* et les deux directives connexes Mettre en œuvre la *Politique sur la planification des investissements* et la *Politique sur la gestion des projets*

Secteur	Vérification interne	Gestion financière	Actifs et services acquis
Collectivité	Réviser les cours de formation de base et les mécanismes de prestation pour les comités de vérification ministériels De concert avec l'Institut des vérificateurs internes et l'École de la fonction publique du Canada, créer un nouveau modèle de prestation d'apprentissage aux fins de la formation en vérification interne Contribuer à la planification de la relève pour les comités de vérification ministériels et mettre à jour les conditions de nomination Favoriser un plus grand professionnalisme en matière de vérification interne, notamment en incluant des exigences relativement à la certification des DPV De concert avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, mener des recherches pour établir une classification, des groupes ou un volet propre aux vérificateurs internes Soutenir la gestion des talents des DPV et des vérificateurs internes, notamment les compétences de base, la formation, l'avancement et le maintien en poste, depuis le niveau d'entrée jusqu'au niveau des DPV	Soutenir le perfectionnement professionnel des futurs DPF grâce à la gestion du talent et de la collectivité et au comblement des lacunes en matière de compétences Faire progresser le programme de la collectivité sur la capacité au sein de la collectivité de la gestion financière	Améliorer le programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral Élaborer les évaluations de niveau 2 pour le programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral Mener un examen quinquennal de la norme de l'Office des normes générales du Canada en matière de compétences des collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers

Priorités du Bureau du contrôleur général

Vérification interne

Mettre en œuvre la réponse à l'évaluation de la *Politique sur la vérification interne*

L'objectif de l'évaluation a été d'examiner quatre grands enjeux : la pertinence de la politique, la réalisation des résultats attendus, le rapport coût-efficacité, ainsi que la conception et la mise en œuvre. Le rapport définitif de l'évaluation a été présenté au Comité d'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en mars 2011 et approuvé par la secrétaire. Il sera remis au Conseil du Trésor à l'automne 2011. La réponse de la direction et le plan d'action, lesquels s'appuient sur les recommandations issues de l'évaluation, constitueront l'élément central du processus de renouvellement des politiques, au même titre que les résultats de la vérification interne du Bureau du vérificateur général (juin 2011) et plusieurs des questions résiduelles émanant de l'examen de la politique réalisé en 2009. Le processus de renouvellement comportera des activités de recherche, d'analyse des politiques et d'options de perfectionnement – mesures propres au Secrétariat et aux consultations menées à l'échelle du gouvernement – et mènera au dépôt d'une présentation au Conseil du Trésor dans laquelle il sera proposé de modifier la *Politique sur la vérification interne* au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2011-2012. Lorsqu'elles auront été approuvées, les modifications à la politique seront suivies d'une mise en œuvre d'environ 12 mois, laquelle inclura l'engagement de la collectivité de la vérification interne au moyen d'ateliers de mise en œuvre, la modification et l'élaboration de documents d'orientation du Centre de référence de la vérification interne du BCG, et l'engagement de la collectivité élargie du gouvernement du Canada sur le rôle et les contributions potentielles de la vérification interne. Les modifications apportées à la *Politique sur la vérification interne* et découlant de l'évaluation viendront appuyer les priorités du gouvernement, les responsabilités fédérales et le plan d'action lié au labyrinthe des règles, et permettront d'approfondir l'élaboration des pratiques de gestion du risque dans l'ensemble du gouvernement.

Regard vers l'avenir : Le futur de la vérification interne

La *Politique sur la vérification interne* de 2006 a changé fondamentalement le cadre de gouvernance du gouvernement du Canada. Elle reconnaît la désignation de sous-ministres comme administrateurs des comptes, à l'intérieur du cadre de responsabilité ministérielle, et établit deux structures principales pour aider les sous-ministres à s'acquitter de cette responsabilité : une fonction de vérification interne et un comité ministériel indépendant de vérification qui compte une majorité de membres externes. La politique exige aussi que la vérification interne produise un rapport à l'intention de l'administrateur général qui se penche sur l'état de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôles au sein de l'organisation.

Mais la terre ne s'arrête pas de tourner. Des tendances récentes dans les secteurs public et privé démontrent qu'on demandera de plus en plus aux vérificateurs de donner l'assurance que les ministères font ce qu'ils sont supposés faire, soutiennent la prise de décisions et l'amélioration par l'entremise d'évaluation indépendante des programmes, des politiques et des opérations et déterminent les tendances et les défis émergents. La plupart des organisations de vérification interne souscrivent à ces concepts et fournissent un service utile à leur ministère. En outre, la vérification interne doit continuer à mettre l'accent sur une vérification axée sur le risque plutôt que sur le contrôle. Les vérificateurs doivent donc avoir une bonne connaissance des opérations d'un ministère.

Il faudra à l'avenir mettre davantage l'accent sur les normes de vérification et une évaluation de leur efficacité et leur contribution à l'amélioration des processus de gouvernance et de gestion des risques – ce qui fera appel à un plus grand nombre de vérificateurs. Pour ce faire, les vérificateurs internes doivent aller au-delà de la vérification cyclique et adopter une approche continue, exhaustive à la vérification et à l'évaluation du risque. Les vérificateurs doivent posséder un large éventail de compétences qui vont de la connaissance des normes et des pratiques de vérification jusqu'à une compréhension approfondie des opérations, des risques et des défis du ministère. De plus, ils doivent maximiser leur utilisation de la technologie, passant des vérifications cycliques aux quelques années jusqu'aux évaluations en temps réel des risques émergents et la mise à l'essai des principaux contrôles. Cela fera appel à un investissement continu dans la fonction de vérification interne afin de fournir un bassin suffisant de professionnels de la vérification hautement qualifiés, capables de réaliser des produits et des services de qualité.

Le Bureau du contrôleur général continuera d'appuyer et d'encourager la professionnalisation de la collectivité de la vérification interne et la capacité de vérifier de façon plus intelligente, renforçant ainsi la collectivité de la vérification interne et la rendant plus efficace et efficiente. Cependant, nous devons reconnaître le fait que la profession de la vérification interne évolue : les normes changent, la demande de services de vérification augmente et le contexte de fonctionnement devient plus complexe. Le Bureau du contrôleur général comprend ces défis et mène une évaluation de la pertinence continue de la *Politique sur la vérification interne*. Il développe aussi les habiletés et les compétences nécessaires pour s'assurer qu'il peut continuer à servir la collectivité de la vérification interne et, par l'entremise de cette collectivité, le gouvernement et la population canadienne.

Vérifications des contrôles obligatoires au sein des petits ministères et organismes

Le dernier plan de vérification axé sur les risques pour les petits ministères et organismes a montré que ces petits ministères et organismes ont besoin de vérifications des contrôles obligatoires. Ces vérifications seront effectuées par rotation aux cinq ans ce qui représente environ 12 vérifications de contrôles par année. L'objectif de ces vérifications est de veiller à l'efficacité de ces contrôles obligatoires dans les domaines de la gestion financière, de la passation de marchés, des voyages et de l'accueil et des ressources humaines et du respect des dispositions législatives, des politiques et des directives pertinentes.

Vérifications horizontales au sein des grands et des petits ministères et organismes

Compte tenu des plus récents plans de vérification horizontale axés sur le risque pour les grands ministères et organismes (GMO) et les petits ministères et organismes (PMO), l'environnement stratégique et opérationnel des GMO et des PMO a fait l'objet d'examens systématiques. Les plans de vérification interne produits ont permis de cerner les vérifications horizontales touchant des risques communs ou des enjeux systémiques à corriger dans l'ensemble du gouvernement. Des vérifications horizontales seront menées dans les GMO et les PMO selon le niveau de risque dans les ministères et organismes lié à des objectifs de vérification précis. Les objectifs de ces vérifications incluront la désignation et la communication des pratiques exemplaires, et l'amélioration des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle.

Renseignement de vérification

Il est prévu que le domaine du renseignement de vérification connaîtra une croissance et prendra une importance significative. Nous avons accès à une vaste quantité de données : une multitude de plans et de rapports de vérification, des rapports de DPV et de Comité de vérification de ministères et organismes (CVMO), des études externes et de l'information obtenue dans le cadre de nos activités de surveillance et de liaison. L'objectif de cette activité est de veiller à ce que les processus pour recueillir, analyser et diffuser de façon efficace et efficiente l'information qui est essentielle à la fonction de vérification interne soient en place. Par conséquent, le renseignement de vérification sera un élément clé au cours des années à venir, permettant de comprendre les enjeux et de fournir de meilleures directives et un soutien à la collectivité de la vérification interne, au BCG et au Secrétariat.

Directives sur le rôle des vérificateurs en ce qui a trait à l'évaluation des contrôles internes

Aux termes des exigences de la *Politique sur le contrôle interne*, nous devons fournir des directives aux vérificateurs sur leur rôle en ce qui a trait à l'évaluation des contrôles internes. L'objectif de ces directives est de faire en sorte que la vérification interne assure un soutien

adéquat à l'administrateur général en ce qui concerne la pertinence et l'efficacité du cadre de contrôle interne.

Nominations et mobilisation du Comité de vérification des ministères et organismes

L'objectif de cette activité courante est d'appuyer la nomination, la gestion du mandat et la mobilisation des membres externes du CVMO. Elle vise aussi à fournir des conseils et des outils en vue d'aider les ministères à appuyer leurs CVMO. De plus, on explorera les options pour la diffusion externe de l'ensemble des connaissances de base du CVMO et on cherchera des façons de simplifier le processus de nomination.

Renforcement de la capacité de la vérification interne et développement de la collectivité

On se doit d'appuyer en permanence le perfectionnement global et la professionnalisation de la fonction de vérification interne. Le BCG a obtenu un financement jusqu'en mars 2012 pour élaborer un cadre de ressources humaines de vérification interne; cependant, il faudra accomplir du travail supplémentaire pour mettre en œuvre ce cadre. Le but est de soutenir et de faciliter une fonction de vérification interne autosuffisante et de qualité.

Gestion financière

Élaboration de normes et de documents d'orientation :

Appuyer le rôle d'approbation ou d'attestation du dirigeant principal des finances

L'approbation de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* et la mise en œuvre du modèle du DPF augmentent les attentes à l'égard de la fonction financière des ministères. L'approbation de la politique suppose que le DPF et son personnel produisent des analyses financières en appui aux concepteurs de nouvelles propositions. La mise en œuvre du modèle suppose qu'on est en mesure de remettre en question les affirmations des concepteurs et d'offrir des conseils indépendants à l'administrateur général, au besoin. Au cours de la mise en œuvre de ces nouvelles politiques de gestion financière, le BCG évalue le besoin de lignes directrices détaillées relativement aux exigences d'approbation du DPF, y compris celles liées aux mémoires au Cabinet et aux présentations au Conseil du Trésor. Pour ce faire, on effectuera de la recherche, des analyses et des consultations, on proposera des options et choisira l'instrument de politique le plus approprié pour combler les besoins.

Entamer l'élaboration de lignes directrices sur la gestion des frais d'utilisation

Au printemps 2009, le dixième rapport du Comité des comptes publics recommandait que le Secrétariat élabore et publie une nouvelle politique exhaustive sur la gestion des frais d'utilisation. Par conséquent, le gouvernement a répondu que le Secrétariat procéderait à un examen de la politique et des directives existantes sur la gestion des frais d'utilisation d'ici

avril 2010. Cette initiative a été réalisée dans les délais prescrits. Le Secrétariat et le BCG se sont également engagés à entamer l'élaboration de nouvelles lignes directrices pour les ministères et organismes concernant la gestion des frais d'utilisation. Ces nouvelles lignes directrices tenteront de clarifier les responsabilités et d'établir des exigences obligatoires dans les domaines de gestion des frais suivants : détermination des coûts, normes de service, consultation avec les intervenants, analyse du niveau des frais, frais établis par marché et examen régulier de ces pratiques et des rapports. Afin de pouvoir entamer l'élaboration de lignes directrices et de terminer cette étape de l'élaboration des politiques d'ici la fin de l'exercice 2011-2012, les quatre sous-activités suivantes seront entreprises : 1) analyser la politique annulée et les directives à la lumière du contexte actuel, 2) analyser les options et rédiger l'ébauche des exigences possibles pour les directives futures sur la gestion des frais d'utilisation, 3) harmoniser les directives avec la *Loi sur les frais d'utilisation* et les autres politiques existantes pertinentes et 4) recommander des instruments de politique appropriés pour les directives en matière de gestion des frais d'utilisation.

Améliorer les gains d'efficience relatifs au cadre législatif sur les finances

Le BCG demandera des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques* de manière à accorder aux ministères le pouvoir législatif de fournir des services internes à d'autres ministères ou de collaborer entre eux pour fournir de tels services, afin d'accroître les gains d'efficience internes et de réduire le dédoublement entre les ministères. Le pouvoir législatif de fournir ces services créerait également le fondement juridique permettant de facturer les services. L'autorisation de dépenser les recettes serait accordée dans le cadre d'ententes actuelles sur les crédits nets.

Mettre en œuvre la *Directive sur la gestion des frais de voyage, d'accueil et de conférences*

Pour faire suite à l'imposition de plafonds budgétaires en 2009 et en 2010 sur les voyages, l'accueil et les conférences, le BCG a élaboré une nouvelle *Directive sur la gestion des frais de voyage, d'accueil et de conférences*, qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2011. Cette directive met l'accent sur l'importance de gérer ces activités d'une manière à optimiser les ressources et à utiliser les options les plus économiques pour minimiser les coûts lorsque c'est possible. Elle renforce aussi les responsabilités en présentant un nouveau régime de production de rapports qui consiste à divulguer annuellement les dépenses ministérielles dans ces domaines. Au cours de la mise en œuvre de la directive, le BCG fournit de l'aide aux ministères à l'égard de l'interprétation de la politique et élabore des modèles et des lignes directrices pour la première vague de rapports ministériels à l'automne 2011.

Normaliser les processus opérationnels financiers et l'information financière commune

Cette initiative permettra la mise en œuvre des lignes directrices pour les dix premiers processus opérationnels de gestion financière et la création de modèles fictifs et de normes sur l'information financière commune grâce à des initiatives comme des groupes de travail, des séances d'instruction, des bulletins d'information, des rapports types et des foires aux questions, afin d'orienter les ministères en ce qui concerne les exigences de la nouvelle politique.

La *Politique sur l'autorisation et l'authentification électroniques* actuelle, en place depuis 1994, est restrictive et coûteuse à mettre en œuvre et à gérer. Par conséquent, elle n'a pas été largement mise en œuvre au sein du gouvernement, et les ministères manquent des occasions d'accroître les gains d'efficience en minimisant les systèmes fondés sur le papier et en optimisant l'utilisation des processus d'approbation dans un environnement électronique. Pour cette raison, le BCG a élaboré une nouvelle directive qui offrira aux ministères une plus grande souplesse afin de pouvoir tirer parti de la nouvelle technologie tout en s'assurant que des contrôles efficaces sont en place et harmonisés avec les risques qu'ils visent à atténuer. Pour aider les ministères dans l'évaluation des risques et l'établissement de systèmes de contrôles internes efficaces à l'appui de l'autorisation et l'authentification électroniques des transactions financières, le BCG élabore actuellement des directives en collaboration avec la Direction du dirigeant principal de l'information. On prévoit que cette nouvelle orientation sera approuvée et mise en œuvre en 2011-2012.

Mettre en œuvre un cadre de mesure du rendement pour l'ensemble des politiques liées à la gestion financière

Étant donné l'achèvement du renouvellement des politiques de gestion financière du Conseil du Trésor, les efforts du BCG sont passés progressivement de l'élaboration de la politique à la mise en œuvre et la surveillance du rendement. Au cours des deux prochains exercices, un cadre de mesure du rendement sera officialisé afin d'aider le BCG et les ministères à évaluer la mesure dans laquelle cet ensemble de nouvelles politiques atteint les objectifs et produit les résultats attendus. Les résultats d'une telle évaluation permettront d'éclairer le gouvernement sur le rendement réalisé, appuieront l'amélioration continue et orienteront les ajustements qui pourraient être nécessaires.

Alléger les exigences en matière de rapports en éliminant le double emploi dans les Comptes publics du Canada

Dans le but d'alléger les exigences en matière de rapports auxquelles font face les ministères, le BCG examinera l'information actuellement inscrite dans les Comptes publics du Canada. Cet examen permettra de cerner les secteurs de double emploi possible entre ces comptes et d'autres divulgations requises ainsi que les secteurs où le coût de la collecte d'information est particulièrement élevé pour les ministères et où ces coûts excèdent les avantages. En fonction de

cette information, le BCG déterminera la source de l'exigence en matière d'information et élaborera des plans d'action pour réduire les exigences en matière de rapports lorsque c'est possible.

Améliorer les connaissances ministérielles à l'égard des exigences en matière de comptabilité et de rapports

Le BCG facilitera la mise en œuvre ministérielle des exigences en matière de rapports de comptabilisation financière en fournissant des conseils et des initiatives comme des bulletins d'information, des rapports types et des foires aux questions afin d'orienter les ministères à l'égard des nouvelles lois et exigences en matière de politique.

De plus, les ministres et organismes recevront des directives et un soutien pour la mise en œuvre du nouveau rapport financier trimestriel requis en vertu des récentes modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la nouvelle *Politique sur la gestion des ressources financières, l'information et les rapports financiers.*

Profil : Rapports financiers trimestriels au sein gouvernement du Canada

La présentation rapide de l'information financière est essentielle à la prise de décisions éclairée. Dans le secteur privé, les sociétés cotées en bourse sont tenues de publier des rapports financiers trimestriels depuis de nombreuses années. On estime que ces rapports sont essentiels à une prise de décisions en temps opportun et éclairée. En vue de renforcer davantage les pratiques de production de rapports au gouvernement fédéral et de faciliter une surveillance parlementaire plus rapide des dépenses ministérielles, le gouvernement a présenté des lois qui rendent la production de rapports financiers trimestriels obligatoire pour les ministères, les organismes et les sociétés d'État, à compter d'avril 2011.

La *Politique sur la gestion des ressources financières, l'information et les rapports financiers* appuie ces lois en établissant une exigence de politique claire pour les rapports trimestriels et en soutenant l'exigence grâce à des instruments de politique détaillés. Les normes de comptabilité du Conseil du Trésor prescrivent la forme et le contenu des rapports trimestriels pour les ministères et organismes. Une norme distincte a été émise qui prévoit la forme et le contenu des rapports pour les sociétés d'État.

La forme et le contenu des rapports trimestriels visent à faciliter la communication de l'information utile aux utilisateurs. Les rapports ministériels et organisationnels présenteront de l'information sur la façon dont l'argent a été dépensé au cours de la période et sur la façon dont les dépenses se comparent avec le plan et les périodes antérieures. Les rapports des sociétés d'État fourniront de l'information semblable à celle fournie par les sociétés publiques aux termes des normes de rapports internationales. Tous les rapports comprendront une description des résultats, des risques et des changements importants à l'égard des opérations, du personnel et des programmes.

Le BCG facilite la mise en œuvre des rapports trimestriels dans le cadre de plusieurs initiatives, y compris des séances d'information pour expliquer les exigences et établir des groupes de travail pour élaborer et diffuser les rapports types.

Achever la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne*

La supervision et le renforcement de l'efficacité des contrôles internes sont une priorité fondamentale pour le BCG. Ce faisant, la mise en œuvre continue de la *Politique sur le contrôle interne*, en place depuis le 1er avril 2009, est nécessaire pour le renforcement de la responsabilité, de la transparence et des capacités de gestion financière à tous les niveaux au sein des ministères. Une approche graduelle sur trois ans a été adoptée pour la mise en œuvre de cette politique, selon laquelle les ministères doivent effectuer des évaluations annuelles axées sur le risque à l'égard de l'efficacité de leurs systèmes de contrôles internes sur les rapports financiers et présenter un rapport public sur les résultats et le plan d'action découlant de telles évaluations. Compte tenu de l'importance des exigences de la nouvelle politique et le niveau d'effort requis des organisations fédérales, le BCG continue à aider les ministères et la collectivité de la gestion financière en réaffirmant les attentes de la politique et en fournissant de l'aide par l'entremise de conseils en matière de politique, du partage des pratiques exemplaires et d'activités d'engagement et de communication, ainsi que d'outils et de lignes directrices. En outre, le BCG continuera de surveiller les progrès des ministères à l'égard de la mise en œuvre de la politique et des plans d'action ministériels connexes. À l'automne 2010, un premier groupe de ministères, représentant plus de 90 p. 100 du budget du gouvernement, a rendu publics leurs résultats d'évaluation et les plans d'action connexes pour 2009-2010. La mise en œuvre de la politique dans les autres ministères (qui comprend une grande part de petits ministères et organismes) sera répartie au cours de 2010-2011 et de 2011-2012.

Soutenir le perfectionnement des futurs dirigeants principaux des finances grâce à la gestion du talent et de la collectivité et au comblement des lacunes en matière de compétences

Les préoccupations relatives à la démographie de la fonction publique au niveau supérieur et des conversations avec les cadres supérieurs indiquent le besoin de mieux comprendre les enjeux perçus concernant la capacité de relève des DPF dans les grands et petits ministères et organismes.

Le projet de stratégies de gestion des talents des DPF et de planification de la relève des DPF a été mis sur pied afin de travailler avec les ministères et les collectivités sur deux fronts : tout d'abord, déterminer les pressions immédiates et trouver des solutions pratiques à court terme, et deuxièmement, établir un modèle opérationnel pour une capacité durable relative aux DPF qui proposera des stratégies de planification de la relève et de gestion des talents qui conviennent au gouvernement du Canada et explorera la façon de régir, d'utiliser, de gérer et de disposer des ressources nécessaires pour ces stratégies avec le temps.

L'objectif est d'être en mesure d'assurer la relève des DPF et de fournir aux cadres de gestion financière les expériences d'apprentissage et de perfectionnement dont ils ont besoin pour réussir

en tant que dirigeant financier supérieur et fournir aux administrateurs généraux un bassin adéquat de talents en gestion financière supérieure.

Faire progresser le programme de la collectivité concernant la capacité au sein de la collectivité de la gestion financière

Le BCG continuera :

- de renforcer et de développer la capacité de la collectivité financière en révisant les campagnes du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI) et en élargissant le Programme de formation des stagiaires CA (FSCA) de manière à inclure les étudiants CA de l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ) une fois que l'OCAQ aura approuvé des bureaux de formation de comptables agréés non traditionnels comme le BCG, et en les harmonisant avec les exigences de la collectivité financière;
- de mener des activités de liaison;
- de consulter la collectivité;
- d'élaborer des programmes d'apprentissage et de perfectionnement en milieu de carrière et les harmoniser avec le « cheminement de carrière de FI à DPF » et le programme de gestion des talents de DPF;
- d'élaborer des énoncés de qualifications génériques représentatifs des niveaux FI;
- d'effectuer des processus de dotation collective.

Des efforts seront déployés pour continuer à élaborer des programmes d'apprentissage durables en élargissant le programme de base et la série stratégique en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, en harmonisant les compétences fonctionnelles du groupe FI avec le « cheminement de carrière de FI à DPF » et en créant des outils pour recueillir de l'information des collectivités de DPFA et DPF. Le BCG continuera de créer et de mettre au point des outils d'évaluation en améliorant les outils de mesure de la capacité financière dans le cadre du CRG et en révisant les sondages menés auprès de la collectivité et les analyses.

Actifs et services acquis

Réviser, renouveler et mettre en œuvre une série de politiques en matière d'approvisionnement

Une fois que la nouvelle *Politique sur la gestion de l'approvisionnement* et les deux directives connexes auront obtenu l'approbation du Conseil du Trésor, les efforts porteront sur les diverses activités de mise en œuvre, p. ex., la promulgation de matériel d'orientation et de sensibilisation. L'attention sera ensuite dirigée vers les nombreuses autres politiques liées à l'approvisionnement qui n'ont pas encore été renouvelées. Les politiques suivantes feront l'objet d'un examen au

cours de trois prochaines années : la *Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État* et la *Politique sur l'examen des acquisitions*. De plus, des modifications au *Règlement sur les marchés de l'État* seront proposées en marge du plan d'action de la *Loi fédérale sur la responsabilité*.

Réviser et modifier des politiques en matière de gestion du matériel et des biens immobiliers, selon le cas

La *Politique sur la gestion des biens immobiliers* et la *Politique de gestion du matériel* et les cinq directives qui leur sont associées ainsi que trois (des quatre) normes atteindront la cinquième année de leur entrée en vigueur le 31 octobre 2011. Le secteur entend mener un examen en deux étapes de ces politiques, directives et normes. Une fois que la modification liée à la transition aux limites d'approbation des transactions fondées sur la capacité pour les biens immobiliers aura obtenu l'approbation du Conseil du Trésor, la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* et la *Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers* seront aussi modifiées pour intégrer ces changements.

Mettre en œuvre le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux – phase II

Le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF) a été établi en 2005 en tant que programme interne du gouvernement conçu pour aider les ministères à s'acquitter de leurs responsabilités d'intendance environnementale à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le plan prévoit du financement pour évaluer, gérer et réhabiliter les sites fédéraux contaminés. Les objectifs de ce programme de 3,5 milliards de dollars sur 15 ans sont notamment de réduire la responsabilité environnementale et les répercussions sur la santé humaine et écologique liées aux sites contaminés appartenant à l'État. Le PASCF est coordonné et géré par Environnement Canada, le Secrétariat veillant aux activités de contrôle et de surveillance afin d'assurer la conformité aux politiques de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. L'exercice 2011-2012 marquera la première année de la phase II du programme PASCF. En préparation pour son renouvellement, les partenaires du programme ont collaboré au cours de la dernière année à l'élaboration du cadre de la phase II du PASCF afin d'assurer l'exécution efficiente et efficace du programme. L'élément central en 2011 est d'obtenir l'approbation de la politique et du financement pour les ministères, y compris pour le Secrétariat, à la suite du dépôt du budget fédéral.

Achever la mise en œuvre graduelle des politiques de planification des investissements et de gestion de projets à l'échelle du gouvernement

Tous les ministères et organismes sont tenus de mettre en place des plans d'investissement d'ici le 1er avril 2012. Les limites en ce qui concerne l'autorisation des projets des ministères doivent être fondées sur la capacité de gestion de projets organisationnelle et la complexité et le risque associés au projet. Même si les quatre phases de mise en œuvre ont été lancées, il reste encore

beaucoup de travail à faire pour assurer la transition des ministères vers une nouvelle orientation stratégique, notamment l'élaboration de plans d'investissement intégrés et les évaluations de la capacité de gestion de projets organisationnelle.

Mettre en œuvre la stratégie quinquennale de renforcement de la capacité pour le programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral

Cette initiative portera particulièrement sur l'évaluation et l'examen du programme de certification de la collectivité des acquisitions et de la gestion du matériel du gouvernement fédéral, l'élaboration du niveau 2 du programme de certification, l'analyse de l'effectif de la collectivité des biens immobiliers fédéraux et l'examen obligatoire après cinq ans de la norme de l'Office des normes générales du Canada en matière de compétences de cette collectivité.

Annexe A : Rôle du Bureau du contrôleur général et contexte au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Bureau du contrôleur général (BCG), qui fait partie du Secrétariat, assure la supervision et l'orientation des efforts à l'échelle du gouvernement fédéral visant à améliorer la gérance de l'argent des contribuables et des biens gouvernementaux. Le BCG travaille à améliorer la gestion financière, la vérification interne et la gestion de l'immobilier et du matériel, la planification des investissements, la gestion de projets et les acquisitions dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Il le fait en offrant une orientation fonctionnelle aux ministères, en faisant preuve de leadership, en élaborant et en tenant à jour les politiques et les pratiques, en alimentant des collectivités viables et professionnelles et en participant à l'amélioration des opérations financières du gouvernement. Ses principales activités sont les suivantes :

- **Élaboration de politiques, conseils et leadership :** Élaboration de politiques, orientation et conseils sur la gestion financière, la vérification interne, les biens immobiliers, la gestion du matériel, la planification des investissements, la gestion de projets et les cadres, politiques et guides en matière d'approvisionnement; création de normes de comptabilité et de vérification professionnelles, et présentation de rapports de vérification interne de grande qualité.
- **Supervision :** Surveillance et évaluation du rendement ministériel et de la conformité aux principales dispositions législatives, aux politiques et aux normes, évaluation du rendement en fonction des composantes de gestion du CRG : gestion de l'actif, gestion de projets et planification des investissements, acquisitions, gestion financière et vérification interne.
- **Rapports financiers :** Gestion de la préparation et mise à jour des Comptes publics du Canada, analyses et rapports sur les résultats financiers à l'échelle du gouvernement fédéral, établissement et maintien du plan comptable, soutien et conseils sur les traitements comptables et approbation de nouvelles initiatives.
- **Conseils et soutien à l'égard du processus d'approvisionnement :** Conseils sur les questions relatives aux lois et aux règlements concernant l'approvisionnement (comme le *Règlement concernant les marchés de l'État*), et conseils et soutien en matière de politique concernant des objectifs nationaux horizontaux plus vastes (acquisitions écologiques, accords commerciaux internationaux, retombées industrielles régionales et propriété intellectuelle).
- **Planification des investissements et conseils et soutien quant à la gestion de projets :** Conseils, orientation, outils et interprétations de politique à l'appui de la planification des investissements et des activités de gestion de projets ministériels et conseils et recommandations au Conseil du Trésor concernant la supervision des projets.
- **Biens immobiliers :** Conseils sur les questions relatives aux lois et aux règlements concernant l'acquisition de biens immobiliers, conseils et soutien en matière de politique pour une saine

gestion des biens immobiliers et gestion du répertoire central de tous les biens immobiliers et sites fédéraux contaminés, cogestion du Plan d'action accéléré pour les sites fédéraux contaminés avec Environnement Canada ainsi que conseils en matière de politique et soutien aux initiatives et aux programmes horizontaux.

- **Opérations de vérification :** Création de profils de risque de vérification à l'échelle du gouvernement fédéral, mise en marche ou conduite de vérifications horizontales et conseils et aide en matière de vérification judiciaire et informatisée.
- **Renforcement des capacités et développement de la collectivité :** Formulation de stratégies en matière de ressources humaines exhaustives et perfectionnement professionnel ciblé, recrutement et soutien aux collectivités fonctionnelles; lancement d'activités de mobilisation et de sensibilisation à la collectivité et aide à la mise en place de processus opérationnels et de systèmes financiers efficaces et efficients au sein de l'administration fédérale.
- **Comités de vérification des ministères et organismes :** Appui à la nomination et au mandat des membres de comités de vérification externes et à leur apprentissage, leur perfectionnement et leurs collectivités de pratique.

Annexe B : Méthodologie et sources des données

Étude démographique

L'étude démographique de 2010 a été entreprise par Statistique Canada sur le principe de la tarification des services. À partir du nombre de postes déterminé dans les deux recensements effectués par le Bureau du contrôleur général en 2008 et 2009, Statistique Canada a été en mesure d'accéder à différentes bases de données de ressources humaines dans le but de cerner les tendances (voir la section sur les ressources humaines dans la section « Vérification interne »).

Cadre de responsabilisation de gestion

En tant que cadre de gestion du rendement, le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) vise à :

- Préciser les attentes en matière de gestion à l'endroit des administrateurs généraux afin d'aider ces derniers à gérer leur organisation.
- Situer les enjeux et les défis en matière de gestion dans une perspective globale et intégrée afin d'orienter les interactions du Secrétariat avec les organisations.
- Définir les tendances pangouvernementales et les questions systémiques associées à la gestion pour pouvoir fixer des priorités et cibler les efforts en conséquence.

Les plus récents résultats d'évaluation du CRG utilisés dans le cadre de ce rapport datent de 2009-2010, soit la ronde VII de l'évaluation du CRG. Les résultats d'années précédentes sont également inclus aux fins de comparaison.

Engagement auprès des dirigeants principaux de la vérification et la collectivité de la vérification interne

Les dirigeants principaux de la vérification et la collectivité de la vérification interne sont engagés dans l'établissement des critères d'évaluation du CRG et des processus d'évaluation, afin de permettre une compréhension des attentes, d'aider le Bureau du contrôleur général à saisir les perspectives de la collectivité concernant les améliorations au contenu et aux processus, et de promouvoir des pratiques globales de gestion améliorées. De plus, les activités courantes de surveillance et de liaison ayant cours toute l'année et englobant la prestation de conseils et d'orientation contribuent au renforcement du régime de vérification interne.

Profil des effectifs affectés aux achats et aux acquisitions

En 2009, le Centre d'analyse et de prévision de la main-d'œuvre de Statistique Canada a effectué une analyse en profondeur du groupe professionnel Achat et approvisionnement (PG) pour le compte du Bureau de la gestion des collectivités des acquisitions, de la gestion du matériel et des

biens immobiliers (BGC-AGMBI). Ce projet a été entrepris en tant que mise à jour d'un rapport datant de mars 2007 effectué par l'Agence de la fonction publique du Canada.

L'analyse a été divisée en trois principales parties : force et profil démographique, tendances en matière de mobilité et projections. La source des données provenait des fichiers de candidats des ministères et organismes de l'administration publique centrale pour la période de mars 2001 à mars 2009.

Un profil complet de la collectivité des achats et acquisitions été présenté aux comités de gouvernance des AGMBI aux fins de rétroaction. Le rapport comprenait le profil démographique et une ventilation des données, avec des descriptions détaillées des tendances en matière de mobilité et des projections de retraite. L'analyse de Statistique Canada est utilisée comme point de référence pour appuyer l'intégration des ressources humaines et la planification opérationnelle, y compris les stratégies de recrutement, pour la collectivité.