Suivi de la vérification de la gestion financière Région de l'Ontario

Juin 2002

Direction de la vérification et de l'évaluation

Environnement Canada Environment Canada

Canada

Étapes d'approbation du rapport

Mise en branle du processus de suivi	août 2000
Achèvement du rapport	mai 2002
Rapport final approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE)	17 juin 2002

Acronymes employés dans le rapport

AA	Agent administratif
AC	Administration centrale
CGR	Conseil de gestion régional
CRMGF	Cadre de responsabilisation en matière de gestion financière
DGR	Directeur général régional
DSG	Direction des services de gestion
F&A	Finances et administration
F&A-Ont.	Direction des finances et de l'administration de la région de l'Ontario
SEA-AC	Service de l'environnement atmosphérique - Administration centrale
SIF	Stratégie d'information financière
SMC	Service météorologique du Canada

Table des matières

CONTEXTE **1**

SITUATION ACTUELLE **1**

POINTS À SURVEILLER **1**

RISQUES **2**

RÉSUMÉ DU SUIVI DONNÉ POUR CHAQUE RECOMMANDATION **3**

Contexte

Ce suivi a été amorcé deux ans après le dépôt du rapport de vérification sur la gestion financière de la région de l'Ontario, en vue de déterminer dans quelle mesure sont appliquées les recommandations formulées dans le rapport. Les suivis sont importants, car ils offrent à la haute gestion un indicateur vital sur le degré d'exécution des recommandations et sur les ajustements apportés à la lumière des réponses de la gestion.

Situation actuelle

Depuis la publication en 1998 du rapport de vérification sur la gestion financière, l'ancienne Direction des finances et de l'administration de la région de l'Ontario (F&A-Ont.) a subi de profonds remaniements. Plusieurs employés de haut niveau de la Direction ont pris leur retraite peu après la publication du rapport; durant la même période, on assistait à l'émergence de nouveaux facteurs (influence de la technologie sur les activités financières; mise en œuvre de la SIF; intégration de la fonction de contrôleur moderne; importance croissante de la gestion du savoir) qui auront pour effet de refaçonner le secteur des fonctions financières et administratives. Pour régler les problèmes soulevés par la vérification et relever les défis de l'avenir, la Direction F&A-Ont. a décidé de se réorganiser.

La structure antérieure de la Direction F&A-Ont. ne se prêtait pas à la résolution des problèmes stratégiques mis au jour par la vérification. En réaménageant la Direction F&A-Ont. pour en faire la Direction des services de gestion (DSG), on a de plusieurs façons répondu à la principale conclusion de la vérification, déplorant que la gestion financière soit exercée d'une manière traditionnelle plutôt que selon une approche collégiale (entre les gestionnaires de programme et les F&A), conforme à la vision exprimée dans le cadre financier du Ministère. Ainsi, dans notre évaluation initiale, l'effort de réorganisation amorcé à la DSG permettra à la fonction financière d'améliorer la prestation des services à la clientèle.

Points à surveiller

La DSG s'efforce manifestement de combler certaines des lacunes stratégiques relevées dans le rapport de vérification. Les mesures décrites ci-dessous sont considérées comme " en marche " :

- Recommandation 2 : La clarification des rôles et responsabilités de l'agent administratif (AA) est prévue au plan stratégique 2002-2003 de la DSG, par le déploiement des compétences de base pour les services ministériels ainsi que des outils connexes pour la dotation, la formation, le perfectionnement et la mesure du rendement.
- Recommandation 3 : En 2002-2003, la DSG se prépare à étendre le plan de formation aux principaux intervenants parmi ses groupes clients.
- Recommandation 4 : L'élaboration et l'application de mécanismes d'assurance sont prévues au plan stratégique 2002-2003 de la DSG.
- Recommandation 7 : Même si la DSG a lancé en septembre 2001 une opération interne de comptabilité par activités, rien n'indique qu'il existe une approche de comptabilité globale pour la région. Dans ses priorités pour 2002-2003, la DSG prévoit : délaisser la comptabilité par activités au profit d'une gestion par activités, pour relier les activités à des

résultats et à des niveaux de ressources; conclure avec ses clients un accord sur le niveau de service; et faire profiter des leçons tirées tout le personnel des F&A à l'échelle nationale et le Conseil de gestion régional (CGR).

- Recommandation 11 : Même si rien ne prouve que toutes les recommandations ont été appliquées, la direction nous indique que des améliorations sont en cours en ce qui touche les services d'assurance et la prestation d'une formation sur le processus de passation de marchés. Avec la publication du rapport de vérification sur le processus de passation de marchés, la région lance un plan d'action de concert avec les autres régions et l'administration centrale.

Les points suivants ont trait aux recommandations qui n'ont pas été appliquées et qui posent un risque pour le Ministère, comme indiqué dans la prochaine section du présent rapport :

- Recommandation 8 : Il ne semble pas y avoir de directives claires sur la façon d'atteindre les objectifs de commercialisation.
- Recommandation 9 : On n'a pas encore produit de rapports sur la commercialisation, sur les prévisions salariales et sur la corrélation entre les recettes à valoir sur le crédit et les dépenses.

Risques

Depuis la vérification initiale en 1998, le risque posé au Ministère par la gestion financière dans la région de l'Ontario a diminué. Plusieurs des problèmes soulevés dans la vérification initiale ont été résolus ou font l'objet de mesures actuellement en place ou prévues. Pour atténuer encore les risques encourus par le Ministère, il faudrait apporter des améliorations dans trois domaines : les pratiques contractuelles; la communication de directives sur les objectifs de commercialisation; la production de rapports. Nous recommandons donc la prise en compte de ces trois secteurs de risque dans la planification et l'exécution des futures vérifications d'envergure nationale.

Résumé du suivi donné pour chaque recommandation

Recommandation 1 – Appliquée

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur de Finances et administration (F&A), sous la direction du Directeur général des finances, et en consultation avec le CGR, devrait préparer un plan d'application du Cadre de responsabilisation en matière de gestion financière (CRMGF). Ce plan devrait : • élaborer des mécanismes permettant aux gestionnaires de programme et au groupe de F&A de travailler ensemble; • assurer des échanges efficaces de renseignements et de processus financiers utilisés au sein de F&A et entre F&A, les agents administratifs et les gestionnaires de programme; et • mettre en place et conserver un climat qui favorise une gestion financière efficace.	• Bien qu'aucun plan d'application particulier n'ait été élaboré pour le CRMGF, on a mis en place des mécanismes pour faciliter la concertation entre les gestionnaires de programme et les services financiers et administratifs. • Un climat propice à une saine gestion financière a pu être instauré grâce à la réorganisation de la DSG, à l'amélioration des pratiques de gestion financière et à une meilleure communication avec la clientèle.

Recommandation 2 – En développement

Recommandation	Mesures prises

Le Directeur de F&A devrait évaluer la capacité de la fonction financière afin d'assurer la prestation continue des services à la clientèle à la lumière des objectifs du CRMGF. Ce processus devrait :
• clarifier les rôles et les responsabilités de la fonction conseil de F&A et des agents administratifs et en informer les gestionnaires de programme de tous les niveaux; et
• déterminer les possibilités d'un rôle décentralisé et normalisé de l'agent administratif.
	• La réorganisation de la DSG a permis d'évaluer et d'améliorer la capacité de la fonction financière d'offrir les services à la clientèle. Elle a également permis de clarifier les rôles et responsabilités du personnel de F&A.
	• Dans son plan stratégique 2002-2003, la DSG se prépare également à envisager de décentraliser vers les AA une partie de sa fonction conseil, et de clarifier leurs rôles et responsabilités.
	• Dans ses priorités pour 2002-2003, la DSG envisage de déployer les compétences de base pour le groupe des services ministériels, et de :
	  • finaliser la première application des activités de formation et perfectionnement;
	  • préparer des plans d'apprentissage individuels;
	  • concevoir des outils pour la dotation et la mesure du rendement.

Recommandation 3 – En développement

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur de F&A devrait élaborer une stratégie pour inciter le personnel de F&A et les gestionnaires de programme à suivre de la formation et à acquérir les connaissances nécessaires. Cette stratégie devrait être approuvée par le CGR et : • inclure la préparation d'une évaluation complète des besoins en formation, dans le contexte de la gestion financière; • adapter la formation à des auditoires précis et bien faire mention de sa valeur ajoutée; et • instaurer un contexte favorisant l'apprentissage continu.	• Un plan de formation pour 2001-2002 a été élaboré pour tout le personnel de la DSG. • En 2002-2003, la DSG se prépare à étendre le plan de formation aux intervenants clés parmi ses groupes de clients. • Le gestionnaire de la DSG a été désigné " champion " ministériel pour les compétences de base du groupe F&A. La première application de cette initiative portera sur la formation et le perfectionnement.

Recommandation 4 – En développement

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur général régional (DGR), région de l'Ontario, avec l'appui des membres du CGR, devrait veiller à la mise en œuvre des mécanismes d'assurance et d'évaluation de l'imputabilité, tel qu'indiqué dans le CRMGF. Cette imputabilité devrait se manifester en : • sensibilisant davantage les gestionnaires de programme à leur imputabilité en matière de gestion financière; • incorporant aux mécanismes actuels d'assurance un énoncé d'assertion et des indicateurs de rendement financier; et • analysant les problèmes et en mettant en œuvre des plans d'action découlant des mécanismes d'assurance et d'évaluation.	• Les contrats de gestion des directeurs régionaux et des Directeurs généraux régionaux comprennent des clauses sur les énoncés d'assurance. • Les gestionnaires de programme reçoivent une formation qui les sensibilise au sujet de leur imputabilité. • Le plan stratégique de la DSG pour 2002-2003 prévoit l'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes d'assurance.

Recommandation 5 – Non appliquée

Recommandation	Mesures prises
À titre de client recevant des services financiers de la région de l'Ontario, le Sous-ministre adjoint du Service de l'environnement atmosphérique de l'administration centrale (SEA-AC) devrait, avec le DGR, région de l'Ontario, préparer un protocole d'entente comparable à celui en vigueur avec l'Institut national de recherche sur les eaux (INRE).	• Bien que la restructuration de la DSG ait amélioré la capacité de surveiller les coûts et les activités, aucun protocole d'entente n'a été conclu entre le DGR et l'administration centrale du SEA.

Recommandation 6 – Appliquée

Recommandation	Mesures prises
Le DGR, région de l'Ontario, et le Directeur de F&A devraient aborder les problèmes de communications et d'efficacité des coûts que soulève le fait de conserver deux bureaux de services financiers.	▪ La restructuration de la DSG a harmonisé les processus entre les deux bureaux. La désignation d'un chef pour chaque service (sans égard au lieu) a réduit le risque de double emploi.

Recommandation 7 – En développement

Recommandation	Mesures prises

Les gestionnaires de programme et F&A devraient s'assurer que l'analyse, la planification et le contrôle des coûts sont efficaces afin de contribuer à la prestation rentable des programmes. De façon plus précise, les gestionnaires de programme et F&A devraient :
▪ trouver des solutions de remplacement et les coûts de chacune d'elles pour tous les projets à l'étude;
▪ incorporer la répartition complète des ressources, y compris les salaires, les frais de déplacement et les frais généraux, dans les calculs de coûts et de prix des solutions de remplacement, des produits à livrer des programmes et des projets de commercialisation; et
▪ analyser les dépenses réelles par rapport aux prévisions.
	▪ En septembre 2001, la DSG a lancé une opération interne de comptabilité par activités, qui doit s'achever en mars 2002. Grâce aux résultats et au savoir-faire tirés de cette opération, la DSG pourra mieux déterminer la valeur des services qu'elle offre et aider ses clients à établir la valeur de leurs propres programmes.
	▪ Cependant, nous n'observons encore aucun signe de démarche globale pour assurer l'efficacité dans l'analyse, la planification et la surveillance des coûts au niveau régional.
	▪ Dans ses priorités pour 2002-2003, la DSG prévoit :
	  ▪ délaisser la comptabilité par activités au profit de la gestion par activités, pour corréler les activités aux résultats et aux niveaux de ressources;
	  ▪ conclure un accord de niveau de service avec ses clients;
	  ▪ partager les leçons apprises avec le personnel de F&A à l'échelle nationale ainsi qu'avec le CGR.
	▪ La mise en oeuvre de la SIF devrait engendrer des améliorations en ce qui touche l'allocation des ressources et l'analyse des dépenses.

Recommandation 8 – Améliorations requises

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur de F&A, sous la direction du Directeur général des finances-AC, devrait évaluer les méthodologies actuelles de détermination des prix et des coûts et donner des directives claires sur la façon d'atteindre à l'avenir les objectifs de commercialisation.	▪ La région de l'Ontario appliquera le cadre ministériel sur le recouvrement des coûts. ▪ Cependant, on n'a observé aucune directive claire sur la façon d'atteindre les objectifs futurs de commercialisation dans la région.

Recommandation 9 – Améliorations requises

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur de F&A devrait s'assurer que les besoins de rapports et d'informations des gestionnaires de programme sont comblés. Il faut en particulier répondre aux exigences suivantes pour permettre une gestion de projet efficace et une démonstration adéquate d'imputabilité : • meilleur suivi des coûts pour chaque produit à livrer d'un programme; • saisir des données détaillées sur la commercialisation; • améliorer la corrélation entre les recettes à valoir sur le crédit et les dépenses connexes; • suivi complet et précis des actifs; et • plus grande flexibilité en ce qui concerne les prévisions de salaires.	• Les activités de mise en oeuvre et de formation ayant trait à la SIF, au système de rapports de gestion et au système de rapports budgétaires révèlent une meilleure surveillance des coûts et des actifs, ainsi qu'une meilleure capacité de produire des rapports. • Cependant, rien n'indique que des données détaillées sont communiquées sur la commercialisation, les prévisions salariales et la corrélation entre les recettes à valoir sur le crédit et les dépenses.

Recommandation 10 – Appliquée

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur de F&A devrait veiller à la tenue d'un registre complet et précis des actifs, conformément à la politique du Conseil du Trésor.	• La mise en œuvre de la SIF et la création d'un poste de gestionnaire pour la gestion des actifs permettent de dresser un registre complet et précis des actifs.

Recommandation 11 – En développement

Recommandation	Mesures prises

Le Directeur général de l'administration-AC et le Directeur de F&A devraient collaborer pour déterminer les types de mécanismes de passation des marchés qui conviennent le mieux à la prestation de service des programmes et donner des conseils dans ce domaine, puis faire le suivi pour s'assurer que la région se conforme aux politiques du Conseil du Trésor. Ils devraient en particulier aborder les points suivants :
• quelles modalités de passation des marchés conviennent le mieux en tenant compte, en particulier, des nouveaux types d'ententes de collaboration; et
• comment ces divers types d'ententes contractuelles se traduiront-ils dans les documents et comment en fera-t-on le suivi.
	• La DSG réalise que la passation de marchés est un secteur d'activité très risqué, et elle s'engage à y apporter des améliorations.
	• La DSG a :
	  • diffusé à ses clients plusieurs bulletins d'information sur le processus de passation de marchés et d'approvisionnement;
	  • discuté de la passation des marchés à ses trois tables de concertation avec ses clients;
	  • organisé deux cours officiels sur la passation des marchés.
	• Il faut mener d'autres travaux pour :
	  • dresser un plan coordonné concernant la passation de marchés;
	  • donner une assurance sur l'utilisation appropriée des divers types d'arrangements contractuels, et sur leur surveillance.
	La direction nous a indiqué qu'avec la publication du rapport de vérification sur la passation de marchés, la région développe

	actuellement un plan d'action concerté avec les autres régions et l'administration centrale.

Recommandation 12 – Appliquée

Recommandation	Mesures prises
La Directrice générale de la Direction générale des ressources humaines-AC devrait confirmer ou réviser la politique actuelle du Ministère sur les langues officielles et en informer précisément toutes les personnes concernées.	✓ Le Cadre de gestion des langues officielles (1999) dissipe la confusion entourant la langue de travail dans la région de l'Ontario. ✓ Le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore une grille d'analyse, en plus de normes, qui serviront d'outils d'évaluation pour permettre aux institutions de déterminer le nombre de postes bilingues nécessaire pour répondre aux besoins du service.

Recommandation 13 – Considérée comme étant appliquée

Recommandation	Mesures prises
Le Directeur des ressources humaines de la région et le Directeur de F&A devraient évaluer la situation de F&A en ce qui concerne les exigences en matière de langues officielles à la lumière des politiques et des règlements en vigueur.	✓ La DSG a fait des progrès sur les langues officielles, et l'on considère qu'elle a répondu à cette exigence, sous réserve de l'adoption, par la Direction générale des ressources humaines, de nouvelles lignes directrices régissant les langues officielles et le nombre d'employés bilingues dans les régions.