

# Deuxième suivi de la vérification de la gestion financière RCN

**Juillet 2004**

### **Filière d'approbation du rapport**

Déclenchement du processus de suivi	Septembre 2003
Achèvement du rapport	Janvier 2004
Approbation du rapport par le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation	22 juillet 2004

### **Abréviations figurant dans le rapport**

DVE	Direction de la vérification et de l'évaluation
CMVE	Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation
EC	Environnement Canada
DG	Directeur Général
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
SC	Subventions et contributions
SIF	Système d'information financière
SST	Santé et sécurité au travail

## Nouveau processus de suivi

Depuis la réunion du 23 mai (2003) du Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVE), les suivis font l'objet d'une nouvelle démarche. Alors que c'était la Direction de la vérification et de l'évaluation (DVE) qui s'en chargeait par le passé, il incombera dorénavant aux gestionnaires de programme concernés de faire le suivi des recommandations résultant des vérifications et évaluations visant leurs programmes. Cette information est présentée sous forme de tableau à l'annexe 1 du présent rapport. L'information communiquée par les gestionnaires de programme a été passée en revue par la DVE, et la réponse du programme est accompagnée d'une brève mise en contexte (ci-dessous). Le présent rapport expose également la réaction de la DVE face à la réponse du programme.

## Contexte

Il s'agit du deuxième suivi mené au sujet de la vérification de la gestion financière – RCN, qui a été réalisée en 1997. Il vise à déterminer l'adéquation, l'efficacité et l'opportunité des mesures de gestion prises pour exécuter les recommandations formulées dans la vérification initiale. Les suivis sont importants, puisqu'ils constituent pour la haute direction un indicateur essentiel du niveau de mise en oeuvre des recommandations et des ajustements apportés grâce aux réponses de la direction.

## Situation actuelle

Un premier suivi effectué en 2001 a démontré que certaines des recommandations importantes du rapport original n'avaient toujours pas été traitées. Les recommandations en suspens traitaient principalement de l'établissement d'un cadre officiel de la politique financière, d'un plan de formation à long terme, d'un processus officiel de surveillance des contrôles financiers et de la planification opérationnelle et l'amélioration des rapports de gestion financière.

Le suivi a révélé que les recommandations sont présentement en voie d'être mises en oeuvre. L'annexe 1 expose en détail les mesures prises à l'égard de chacune des recommandations.

## Risques

À la lumière des recommandations formulées dans la vérification initiale et de la réponse de la direction (voir l'annexe 1), nous n'avons détecté aucun risque inacceptable.

## Mesures futures

Toutes les recommandations sont présentement en voie d'être mises en oeuvre.

Dans le cadre de son processus de vérification continue, la DVÉ continuera de surveiller le progrès effectué sur la mise en œuvre d'un processus formel de surveillance, plus précisément dans les secteurs portant sur les comptes fournisseurs et la rémunération. Par conséquent, la DVÉ recommande qu'aucun autre suivi ne soit effectué.

.

## Annexe 1

RÉPONSE DU PROGRAMME :  
Deuxième suivi de la vérification de la gestion financière –

Première recommandation			
RECOMMANDATION INITIALE (1997/98)	PREMIER SUIVI – MESURES PRISES Juin 2001	PREMIER SUIVI – PLAN D'ACTION PROPOSÉ Juin 2001	DEUXIÈME SUIVI – MESURES PRISES/PLAN PROPOSÉ Octobre 2003
<p>Le DG des Finances révise les ressources allouées pour les politiques financières du Ministère et pour la formation et il veille à ce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan à long terme soit établi pour dresser un cadre complet d'orientation financière pour le Ministère et qu'on y intègre le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière, les initiatives importantes du Ministère (p. ex., la politique de la commercialisation, le Guide des directeurs des S&amp;C) et les politiques des agences centrales. Ce plan devrait porter sur la préparation, la communication, les instruments, les ressources, les échéanciers et l'entretien des divers éléments, ainsi que sur les liens dans le</li> </ul>	<p>On n'a pas établi de cadre officiel pour la politique financière, sauf les efforts qui sont faits actuellement relativement à la SIF.</p> <p>On a créé un inventaire des politiques des agences centrales et du Ministère. Le Guide des directeurs des subventions et des contributions et la Politique de la commercialisation ont été revus. Cependant, aucun de ces documents n'a été incorporé dans un cadre officiel de la politique financière.</p> <p>Aucun plan de formation à long terme n'a été élaboré. En fait, un nombre limité de ressources ont indiqué que la priorité avait été accordée à la formation pour la SIF et pour l'établissement des systèmes et les besoins connexes de formation pour Merlin et les instruments et systèmes connexes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2001 – Réviser le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière</li> <li>Sept. 2001 à 2002 – Réviser ou établir 42 politiques financières définies dans l'analyse</li> <li>Septembre 2001 – Préparer un plan de formation pour assurer un apprentissage continu relativement à la SIF, aux politiques financières, aux procédures et aux systèmes.</li> </ul>	<p><u>Mesures prises</u></p> <p>EC a accompli de grands progrès dans ce domaine depuis décembre 2001. On a entrepris la révision du Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière dans le cadre du document sur les rôles et les responsabilités en matière d'obligation de rendre compte et de contrôle interne. Bon nombre des 42 nouvelles politiques financières ont été rédigées et d'autres politiques sont mises en œuvre, y compris une méthode d'échantillonnage préalable aux paiements, l'établissement des coûts de revient et les cartes d'achat.</p> <p>On a également apporté des améliorations considérables dans la coordination de la formation des milieux financiers. Des ateliers nationaux sur la gestion des finances ont été mis sur pied chaque année, et des séances de formation sur les politiques et les initiatives portant sur les nouveaux systèmes ont lieu dans l'ensemble des régions. Enfin, un site Web national sur les finances, présentant de l'information financière et les politiques en la matière, a été créé et mis à la disposition de tous les employés du Ministère.</p> <p>On a mis sur pied des Centres d'excellence dans toutes les régions pour seconder les initiatives en matière de politique ministérielle dans divers domaines, y compris</p>

<p>cadre d'orientation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan de formation à long terme, qui détermine les besoins en fait de formation financière en plus des instruments et des ressources qu'il faut pour communiquer les connaissances financières requises à ceux qui s'occupent de la gestion financière et des opérations financières, devrait être élaboré. On devrait se servir de la formation comme une source importante pour faire connaître le cadre d'orientation du Ministère.</li> </ul>			<p>les paiements de transfert, les cartes d'achat et le sondage statistique. La région du Québec appuie actuellement une initiative d'intérêt national de cadre d'apprentissage financé par le Ministère, à l'intention des gestionnaires de centre de responsabilité.</p> <p>Le Ministère a accompli beaucoup avec peu de moyens, mais il élabore actuellement une stratégie financière à long terme, et admet la nécessité de renforcer les fonctions de formation et d'élaboration des politiques.</p> <p><u>Plan proposé : Élaborer un cadre de la politique financière du Ministère et un plan de formation :</u></p> <p>Des contraintes de capacités nuisent à la réalisation et à la mise en œuvre d'un cadre détaillé, mais on a déjà mis en place des plans visant à intégrer la formation aux questions prioritaires en matière de politique dans le cadre de la formation sur la mise à niveau de Merlin 11i en juin 2004.</p>
--	--	--	---

Deuxième recommandation			
RECOMMANDATION INITIALE	PREMIER SUIVI – MESURES PRISES	PREMIER SUIVI – PLAN D'ACTION PROPOSÉ	DEUXIÈME SUIVI – MESURES PRISES/PLAN PROPOSÉ
<p>Le DG des Finances veille à l'application d'un processus officiel de surveillance de la pertinence du contrôle interne et de l'établissement des rapports sur le degré de conformité, comme l'exige le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière.</p> <p>Cette surveillance devrait tout au moins comporter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le degré de conformité avec les politiques et les procédures ministérielles de gestion financière selon la méthode de vérification des dépenses de l'article 33 de la LGFP pour tous les postes de dépense, y compris les cartes de crédit;</li> <li>La pertinence et le rendement des autres contrôles internes ayant trait aux actifs et aux recettes;</li> <li>L'efficacité des activités de la gestion de l'encaisse, comme l'échéance des</li> </ul>	<p>Il n'y a pas de méthode officielle pour surveiller la pertinence des contrôles internes ou pour faire rapport sur le degré de conformité.</p> <p>Tous les efforts pour faire rapport du degré de conformité avec les politiques et les procédures sont orientés sur la mise au point des politiques et des systèmes de la SIF.</p> <p>Plutôt que d'établir un plan pour le cadre du contrôle interne, on a donné priorité à la nouvelle création d'une Direction de la comptabilité nationale.</p> <p>Le Service des finances de la RCN s'appuie sur la Direction de la Revue pour vérifier les contrôles et les processus internes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juillet 2001 – Préparer un plan d'examen fonctionnel pour que toutes les régions soient vérifiées la première année de la SIF et tous les deux ans par la suite.</li> </ul>	<p><u>Mesures prises</u></p> <p>Depuis juillet 2001, on a procédé à des minis examens fonctionnels dans toutes les régions, et dispensé aux employés du Ministère une formation sur les techniques de vérification afin qu'ils aient les connaissances nécessaires pour procéder à tous les examens fonctionnels. On a également élaboré un cadre d'examen fonctionnel lié au cadre d'obligation de rendre compte et de contrôle interne, ainsi qu'une liste de contrôle pour l'autoévaluation des responsables.</p> <p>On élabore actuellement un plan de contrôle des subventions et contributions en fonction duquel les agents financiers désignés vérifieront les dossiers de programme pour s'assurer de la présence de tous les renseignements et documents requis et du respect des conditions établies.</p> <p>Ces mesures devraient nous aider à fournir un meilleur cadre de responsabilité de gestion et de contrôle interne à EC.</p> <p>Une stratégie financière à long terme est en voie d'élaboration, et l'on y reconnaît notamment la nécessité de renforcer les fonctions d'assurance de la qualité.</p> <p><u>Plan proposé : Élaborer et mettre en œuvre un processus officiel de contrôle de la pertinence des contrôles internes et de rapports sur la conformité.</u></p> <p>Il faudra par la suite mettre au point un processus officiel et prendre des dispositions avec l'ensemble des régions</p>

<p>paiements et les frais d'intérêt.</p>			<p>et des services en prévision de l'étape finale, y compris élaborer des modèles pour les trois composantes indiquées dans la recommandation de 1997-1998, établir des exigences en matière de rapports et des directives sur la non-conformité, mener un projet pilote et assurer la mise en œuvre dans toutes les régions.</p> <p>Cette action sera entravée par des contraintes de capacité.</p>
--	--	--	--



Troisième recommandation			
RECOMMANDATION INITIALE	PREMIER SUIVI – MESURES PRISES	PREMIER SUIVI – PLAN D’ACTION PROPOSÉ	MESURES PRISES/PLAN PROPOSÉ
<p>Sous la direction fonctionnelle du DG des Finances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministère devrait poursuivre ses efforts pour établir et appliquer les mécanismes nécessaires afin de bien intégrer la planification des secteurs d’activité et la gestion du Centre de responsabilité. Par exemple, on devrait mieux clarifier les responsabilités et les ressources des services et des régions dans les plans d’action des composantes de façon à mieux coordonner la planification des finances et la gestion financière, tout autant pour les secteurs d’activité que pour l’organisation.</li> <li>La structure de la classification financière devrait être revue dans le but d’harmoniser les codes d’activité des programmes avec les définitions des programmes dont font état le plan d’affaires et les plans d’action des composantes, et de rationaliser l’application des différents domaines du tableau des comptes pour tenir compte des préoccupations qui ont été</li> </ul>	<p>Le cadre de gestion du Ministère a été révisé. Il clarifie maintenant les responsabilités et présente le rendement en fonction de la planification des ressources.</p> <p>L’harmonisation des codes des programmes et des activités avec la définition des programmes est actuellement en préparation avec le projet de plan directeur de gestion de l’information.</p> <p>Les directives financières n’ont pas encore été établies pour assurer une affectation plus uniforme des coûts des programmes et des activités partout au Ministère.</p> <p>Améliorer l’uniformité de la planification opérationnelle demeure une question en souffrance. Il y a bel et bien planification et établissement des rapports, mais ce n’est pas uniforme dans tous les secteurs d’activité. Le plan directeur a pour but d’améliorer l’uniformité de la planification et de l’établissement des rapports.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hiver 2001 – Avec le projet de plan directeur, établir, mettre à l’essai et finaliser une structure commune de classification financière pour mieux coordonner la planification et la gestion financières dans les secteurs d’activité et dans l’organisation. Des directives financières seront établies et transmises par la suite.</li> </ul>	<p><u>Mesures prises</u></p> <p>Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2003, EC a mis en oeuvre une nouvelle architecture financière, appelée « plan directeur », qui vise à mieux intégrer l’information financière et non financière. Chaque secteur d’activité du Ministère a mis au point un système de codage relatif à ses activités ainsi qu’un répertoire d’activités, en vue d’établir un lien avec l’information sur les résultats et le rendement.</p> <p><u>Plan proposé</u></p> <p>Les prochaines étapes consisteront à contrôler l’utilisation pertinente du « plan directeur » et à produire des rapports établissant le lien entre l’information financière et non financière. Cette action sera entravée par des contraintes de capacité.</p> <p>On fera un premier essai dans le rapport sur la situation financière du Ministère concernant les principales initiatives et activités pour l’exercice financier 2003-2004.</p> <p>La Région de l’Atlantique a créé une base de données de planification/rapports, l’outil de gestion des résultats, qui servira à faire le suivi des dépenses par fonction de base et activité clé et à établir un lien avec les résultats et les réalisations. Cette année, la Région de l’Atlantique a lancé l’outil de gestion des résultats à l’échelle régionale. Il s’agit d’une base de données de planification/ établissement de rapports en ligne qui constitue une source commune de saisie et d’examen des réalisations attendues et effectives (par cadre de gestion et organisation), et des dépenses prévues par fonction et par activité (à l’aide du répertoire du plan directeur). Après avoir constaté la possibilité d’échanger des connaissances sur les programmes et les activités, d’établir un lien entre les activités et les résultats, et entre les renseignements financiers et non financiers, les responsables de la planification et de l’établissement de</p>

<p>relevées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des directives financières devraient être élaborées et transmises pour assurer une affectation plus uniforme des coûts des programmes et des activités partout au Ministère.</li> <li>• Des mécanismes devraient être appliqués pour faire en sorte que les gestionnaires à qui l'on a assigné des responsabilités financières établissent et maintiennent de bons plans opérationnels pour constituer la base officielle d'une saine gestion et responsabilisation financières.</li> <li>• Le Ministère devrait appliquer et améliorer les rapports de gestion financière en conformité avec les principes et les attentes définies dans le Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière.</li> </ul>			<p>rapports du Ministère ainsi qu'une équipe multidisciplinaire provenant de l'ensemble des organisations et des régions ont fait une proposition aux responsables du Fonds d'innovation et d'apprentissage (2003-2004), et ils ont pu obtenir un appui qui leur permettra d'examiner une application générale de cet outil.</p>
---	--	--	--