

Audit financier du projet du Manifeste électronique

Agence des services frontaliers
du Canada

Rapport définitif – 28 mars 2018

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, 2019

Ce document est disponible sur le site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada à :
www.asfc-cbsa.gc.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.
Also available in English under the title: Financial Audit of eManifest Project

Table des matières

Table des matières	2
1.0 Restrictions et limitations	3
2.0 Introduction	3
3.0 Importance de l’audit	4
4.0 Énoncé de conformité	4
5.0 Conclusion de l’audit	5
6.0 Principales constatations	5
7.0 Sommaire des recommandations	6
8.0 Réponse de la direction	6
9.0 Constatations de l’audit	6
9.1 Rapprochement des données du système financier (SAE) avec les coûts déclarés au Conseil du Trésor.....	7
9.2 Coûts salariaux et résultats des contrôles de validation	7
9.3 Coûts non salariaux et résultats des contrôles de validation	12
9.4 Réaffectation des fonds du projet.....	18
9.4.1 Réaffectation des fonds du Manifeste électronique aux opérations de l’Agence.....	18
9.4.2 Réaffectation entre les budgets de développement et de maintenance.....	19
9.5 Affectation des coûts organisationnels.....	22
9.6 Contrôles financiers.....	23
ANNEXE A – Au sujet de l’audit	32
ANNEXE B – Glossaire	39
ANNEXE C – Définition des critères d’audit	40
ANNEXE D – Réponses de la direction	41

1.0 Restrictions et limitations

L'Agence des services frontaliers du Canada (l'ASFC ou l'Agence) a retenu les services de Raymond Chabot Grant & Thornton (RCGT) pour effectuer un audit financier du projet du Manifeste électronique de l'ASFC.

Le présent rapport a été préparé à l'intention de l'ASFC sur la seule base des renseignements et des déclarations qui nous ont été fournis par la direction de l'ASFC. Le présent rapport ne doit pas être utilisé à d'autres fins, et RCGT décline expressément toute responsabilité quant aux pertes ou aux dommages subis en raison de l'utilisation du présent rapport à des fins autres que celles qui sont décrites dans le présent paragraphe. Il est interdit de le reproduire, en tout ou en partie, sans la permission écrite expresse de RCGT, sauf pour les besoins de l'ASFC relativement à l'intention susmentionnée.

Le présent rapport, ainsi que les travaux effectués par RCGT, ne saurait affirmer que les processus et les contrôles financiers sont sans faille et, en particulier, ne garantit pas que lesdits processus et contrôles financiers sont à l'abri de la fraude, de l'abus ou de l'inexactitude. Aucun des travaux effectués par RCGT et aucune partie du contenu du présent rapport ne sauraient constituer un avis ou un conseil juridique.

RCGT se réserve le droit de revoir ce rapport et, si nous le jugeons nécessaire, d'en réviser le contenu compte tenu de renseignements obtenus après la date de publication, mais n'est aucunement tenu de le faire.

2.0 Introduction

2.1 Contexte de la mission

Le Manifeste électronique pour le commerce international (Manifeste électronique), une initiative du gouvernement du Canada à fort potentiel de transformation, est un engagement clé à l'égard de la modernisation des frontières du Canada. Il fait partie des mesures mises en place pour rehausser la sûreté et la sécurité des Canadiens et des échanges internationaux tout en rationalisant les processus transfrontaliers. Le projet du Manifeste électronique comprend l'élaboration et le déploiement de plusieurs éléments de programme et de technologie de l'information visant à garantir que la totalité des marchandises commerciales qui entrent au Canada font l'objet d'une évaluation des risques préalablement à leur arrivée. Le Manifeste électronique exige que les transporteurs, les agents d'expédition et les importateurs de tous les modes de transport transmettent des renseignements commerciaux à l'ASFC par voie électronique dans des délais précis propres à chaque mode. La collecte de données avant l'arrivée et l'évaluation des risques afférents améliorent la capacité de l'Agence de détecter les expéditions à risque élevé avant leur arrivée à la frontière. Parallèlement, le passage à la frontière des expéditions commerciales en règle à faible risque sera plus efficace. Le Manifeste électronique a pour principal objectif :

- De permettre l'utilisation d'un processus sans papier qui commence avant que les expéditions arrivent à la frontière;
- De détecter les expéditions à risque élevé, avant leur arrivée, dans un format électronique qui permet d'améliorer l'efficacité des expéditions à faible risque;
- D'améliorer la sûreté et la compatibilité avec les normes nord-américaines et internationales.

La portée et le financement du projet ont été approuvés par le Conseil du Trésor à l'exercice 2005-2006, selon un budget de développement proposé de 415 109 252 \$¹. Au cours de la durée du projet, plusieurs événements clés et changements de projet ont influé sur l'établissement des budgets et des rapports financiers, notamment la réaffectation de certains fonds du projet aux opérations en vue de faire face aux pressions opérationnelles, les changements des structures de codage dans le système financier (SAE), une réaffectation des fonds du projet (du développement à la maintenance) et une redéfinition des bases de référence de

¹ Conformément à l'approbation définitive de projet de la présentation au Conseil du Trésor pour 2007-2008.

l'ensemble du projet, y compris une nouvelle stratégie relative aux réalisations. Un tableau chronologique général du projet qui rend compte de ces principaux changements (entre autres) suit.

Tableau 1 : Principaux jalons chronologiques du Manifeste électronique

Exercice	Principaux jalons/changements apportés au projet du Manifeste électronique
2006-2007	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'approbation préliminaire de projet est reçue de la part du Conseil du Trésor (CT) pour un financement de développement de 414,8 millions de dollars.
2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'approbation définitive de projet est reçue de la part du CT pour un financement de développement de 415,1 millions de dollars. Cette présentation au CT était nécessaire pour assurer la conformité avec la <i>Politique sur l'approbation des projets</i> (annulée en 2012).
2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plan d'action économique est publié et réduit le budget du Manifeste électronique de 85 millions de dollars sur les deux exercices suivants.
2010-2011	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un changement de la structure du codage financier a été mis en œuvre afin d'améliorer la répartition entre les dépenses salariales et non salariales.
2011-2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le financement de la maintenance a commencé à 74,9 millions de dollars par année (82,8 millions de dollars en comptant le régime d'avantages sociaux des employés [RASE], les locaux et la TPS).
2014-2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une redéfinition des bases de référence a été effectuée, y compris une réduction de la portée de deux capacités initiales et une nouvelle stratégie de déploiement. ▪ La somme de 58 millions de dollars a été réaffectée du développement à la maintenance pour la période allant de 2007-2008 à 2013-2014. ▪ L'ASFC a commencé à indiquer ses coûts séparément entre le crédit 1 et le crédit 5.
2015-2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La structure du codage financier a été modifiée afin d'améliorer la répartition entre le développement et la maintenance en comptes distincts dans le système financier. ▪ L'affectation des coûts salariaux est passée de l'utilisation de la moyenne de tous les salaires d'un centre de coûts à un taux standard prédéterminé. ▪ L'ASFC a commencé à ventiler les coûts par codage de projet (élément d'organigramme technique de projet, EOTP).
2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Date d'achèvement prévue la plus récente.

3.0 Importance de l'audit

L'audit financier du Manifeste électronique est une condition de la présentation au Conseil du Trésor demandant l'autorisation de débloquer la totalité ou une partie d'une affectation bloquée intitulée « ASFC — Financement continu pour le Manifeste électronique ». L'ASFC s'est engagée à mener un audit financier du projet du Manifeste électronique du début à la fin², dirigé par RCGT.

4.0 Énoncé de conformité

Comme l'exige la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor, la stratégie et les méthodes d'audit adoptées sont conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et à la Directive sur l'audit interne.

² Il convient de noter que le projet du Manifeste électronique était en cours au début du présent audit.

5.0 Conclusion de l'audit

Dans l'ensemble, des améliorations ont été apportées à l'environnement de contrôle financier à la suite de la redéfinition des bases de référence, tant du point de vue de la conception que de celui de l'efficacité opérationnelle. Les améliorations comprenaient la mise en œuvre de codes de projet, qui permettaient d'affecter directement les heures des employés à un grand projet précis et de séparer les coûts de développement et les coûts de maintenance dans le système financier d'enregistrement. Grâce à cette amélioration quant aux coûts salariaux, l'audit peut donner une assurance raisonnable à l'égard de l'exactitude, du classement et de la coupure des coûts du Manifeste électronique. À la suite de la redéfinition des bases de référence, grâce à la mise en œuvre de codes de projet, l'audit a permis de fournir l'assurance raisonnable que la totalité des transactions liées au salaire sélectionnées (4 125 538 \$³) était liée au Manifeste électronique.

En outre, après la redéfinition des bases de référence, l'équipe d'audit a généralement pu se procurer les documents justificatifs des coûts non salariaux afin d'évaluer si les dépenses étaient liées ou non au Manifeste électronique. Cela a permis à l'audit de donner une assurance raisonnable à l'égard de l'exactitude, du classement et de la coupure des coûts non salariaux du Manifeste électronique. À la suite de la redéfinition des bases de référence, les améliorations de la documentation ont permis à l'audit de donner l'assurance raisonnable d'une exactitude de 94 % (6 683 295 \$³) de l'échantillon ayant fait l'objet d'un contrôle de validation des coûts non salariaux, confirmant que ces coûts étaient imputés avec exactitude au Manifeste électronique.

Même si d'importantes améliorations ont été apportées à la suite de la redéfinition des bases de référence, l'audit n'est pas en mesure d'établir les coûts de développement et de maintenance du projet du Manifeste électronique entre le lancement du projet en 2006 et le 31 mars 2017 ni de déterminer dans quelle mesure les fonds du Manifeste électronique ont été utilisés aux fins prévues pour le projet du Manifeste électronique, étant donné le manque de documents justificatifs et de contrôles financiers préalables à la redéfinition des bases de référence.

6.0 Principales constatations

6.1 Disponibilité des pièces justificatives

Les pièces justificatives sont importantes pour étayer les décisions clés et la validité des coûts réclamés au titre d'un projet donné. RCGT a constaté que l'ASFC a mal tenu à jour les documents justificatifs des exercices 2006-2007 à 2009-2010, notamment les factures des fournisseurs, les contrats et les dossiers des employés qui avaient quitté l'organisation. L'on s'attend normalement à ce que les factures des fournisseurs et les feuilles de temps des employés comprennent des renseignements suffisants pour déterminer les activités et les projets précis auxquels ils travaillaient. Dans l'échantillon des coûts non salariaux et dans celui des coûts salariaux, pour tous les exercices, RCGT a constaté que les factures des fournisseurs et les feuilles de temps des employés ne contenaient pas les détails nécessaires pour que l'audit puisse fournir une assurance indépendante à l'égard de la validité des coûts.

Au cours de l'exercice 2014-2015, l'Agence a pris la décision importante de réaffecter la somme de 58,1 millions de dollars des coûts de développement aux coûts de maintenance. Même si l'ASFC a présenté une méthodologie raisonnable qui montrait la raison d'être et les calculs de la réaffectation, elle n'a pas pu fournir les sources à l'appui qui remontaient aux opérations individuelles, ce qui réduit le niveau d'assurance relatif à cette réaffectation.

³ Il convient de noter que les résultats du contrôle par sondage sont présentés en valeurs absolues.

6.2 Contrôles financiers

À l'aube d'un grand projet de cette envergure, l'on s'attendrait à ce que l'ASFC dispose d'un cadre de contrôle financier bien conçu et efficace. Même si certains contrôles étaient en place, tels que les contrôles prévus aux articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les rapports sur le tableau de bord du projet et le Comité consultatif supérieur du projet, certains contrôles financiers essentiels n'avaient pas été établis. RCGT a observé des améliorations dans le domaine de la supervision du projet tout au long de la durée du projet. Avant l'exercice 2011-2012, le système financier n'offrait pas la fonctionnalité de séparation des coûts salariaux et des coûts non salariaux; en outre, avant l'exercice 2014-2015, les coûts salariaux n'étaient pas séparés en coûts de développement et en coûts de maintenance. De plus, certains contrôles clés à l'échelle des entités, tels que l'évaluation des risques financiers et la surveillance des dépenses financières effectuées de façon continue, n'avaient pas été mis en œuvre dès le début du projet.

7.0 Sommaire des recommandations

Établir et mettre en œuvre :

- Des normes de documentation qui appuient les décisions financières clés et la tenue des livres comptables pendant toute la durée d'un grand projet;
- Un cadre de contrôle financier interne dès le début des futurs grands projets.

8.0 Réponse de la direction

Voir l'annexe D.

9.0 Constatations de l'audit⁴

En juillet 2014, l'ASFC a adopté une nouvelle stratégie relative aux réalisations du projet et a redéfini les bases de référence du projet du Manifeste électronique, avec l'approbation de la méthode révisée de prestation du Manifeste électronique par le Conseil du Trésor (CT). La nouvelle stratégie proposée segmentait les réalisations restantes du Manifeste électronique en six déploiements favorables aux opérations, jalonnés selon un calendrier révisé qui permettait à l'ASFC et aux parties intéressées du secteur commercial et des échanges commerciaux de s'adapter progressivement au nouveau service. Un examen indépendant effectué en 2014 a procédé à l'analyse comparative de la viabilité, du plan et des coûts de la nouvelle stratégie avant son acceptation par l'ASFC.

Dans le cadre de la redéfinition des bases de référence de 2014, toutes les dépenses du projet jusqu'à ce jour ont été examinées afin de s'assurer que les dépenses de développement et les dépenses de maintenance étaient correctement comptabilisées. Le tiers indépendant a évalué la nouvelle stratégie et l'a jugée raisonnable pour achever le Manifeste électronique dans les limites des autorisations financières originales de 375,6 millions de dollars (provenant de l'ADP), si certaines améliorations étaient apportées à la gestion du projet. La redéfinition des bases de référence comprenait une réduction de la portée (c.-à-d. une réévaluation de l'ampleur du projet) de deux capacités initiales (évaluation électronique de l'équipage et renseignements pour la resoumission d'un manifeste).

RCGT était tenu d'évaluer le projet du Manifeste électronique du point de vue préalable et postérieur à la redéfinition des bases de référence. De ce fait, les constatations de l'audit, notamment les résultats du contrôle de validation, sont divisées entre la période préalable et la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, soit de 2006-2007 à 2014-2015 et de 2014-2015 à 2016-2017.

⁴ Il convient de noter que les résultats du contrôle par sondage sont présentés en valeurs absolues.

9.1 Rapprochement des données du système financier (SAE) avec les coûts déclarés au Conseil du Trésor

Critères d'audit	Avant la redéfinition des bases de référence		Après la redéfinition des bases de référence	
	Conclusion ⁵	Recommandation	Conclusion	Recommandation
Les coûts du projet déclarés au Conseil du Trésor concordent avec les coûts saisis dans le système SAE, y compris la répartition entre les coûts de développement et les coûts de maintenance.	Non respecté	Non	Respecté	Non

Dans le cadre de l'audit, RCGT a comparé les coûts du Manifeste électronique inscrits dans le système financier (SAE) avec les coûts déclarés au Conseil du Trésor. Ce rapprochement a fait ressortir un écart de 102,9 millions de dollars entre les montants inscrits dans le système SAE, qui totalisaient 516 millions de dollars, et les montants déclarés au Conseil du Trésor, qui atteignaient au total 619 millions de dollars. Les discussions avec la direction de l'ASFC ont permis d'établir que les coûts organisationnels représentaient une partie de l'écart observé. Même si la justification de la direction concernant l'écart pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence était étayée par les coûts organisationnels, pour la période préalable à la redéfinition, un montant considérable reste non étayé, même après l'imputation des coûts organisationnels.

L'observation notée au cours de la période préalable à la redéfinition des bases de référence a été résolue, si l'on se fie aux résultats des procédés d'audit portant sur la période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Par conséquent, aucune recommandation d'audit n'est requise.

9.2 Coûts salariaux et résultats des contrôles de validation⁶

Critères d'audit	Avant la redéfinition des bases de référence		Après la redéfinition des bases de référence	
	Conclusion ⁷	Recommandation	Conclusion	Recommandation
Les coûts de projet déclarés au Conseil du Trésor ont eu lieu, sont complets, sont mathématiquement exacts et ont été comptabilisés pendant la période appropriée.	Partiellement respecté	Non	Respecté	Non
Le classement des coûts financiers représente la nature du coût (c.-à-d. développement ou maintenance).	Partiellement respecté	Non	Respecté	Non

⁵ La définition des critères respectés, partiellement respectés et non respectés se trouve à l'annexe C du rapport.

⁶ Il convient de noter que certaines opérations de l'échantillon ont été jugées « impossibles à évaluer », soit parce qu'il s'agissait d'opérations administratives dont le solde net était nul, soit parce que les renseignements fournis par la direction de l'ASFC n'étaient pas suffisants pour procéder à un contrôle par sondage. Ces opérations ont été supprimées des calculs du taux de conformité présentés dans cette section. Les taux de conformité sont calculés en fonction du nombre d'opérations conformes (nbre) et non de la valeur du montant (\$) conforme.

⁷ La définition des critères respectés, partiellement respectés et non respectés se trouve à l'annexe C du rapport.

Au cours de la période visée par l'audit, des coûts salariaux d'environ 195 millions de dollars⁸ ont été déclarés au Conseil du Trésor. Les coûts salariaux consistaient en heures consacrées par les employés au projet du Manifeste électronique, ainsi qu'aux coûts des avantages sociaux des employés.

⁸ Présentation au Conseil du Trésor, novembre 2015, montant avant impôts, exercice 2016-2017 : les chiffres inclus dans la présentation sont des estimations des coûts de développement seulement.

Comme le projet du Manifeste électronique s'est déroulé sur 10 ans environ, les processus utilisés pour imputer les coûts salariaux au projet ont varié tout au long de son cycle de vie. La section ci-après est organisée selon les exercices au cours desquels l'ASFC a employé une méthodologie particulière à l'égard des coûts salariaux, soit les exercices 2006-2007 à 2009-2010, les exercices 2010-2011 à 2014-2015, et les exercices 2015-2016 et 2016-2017.

Exercices 2006-2007 à 2009-2010 (période préalable à la redéfinition des bases de référence)

Au cours de cette période, l'ASFC a déterminé les coûts salariaux en multipliant le nombre d'heures travaillées par un employé de l'ASFC par un taux moyen⁹. À l'époque, le système financier n'offrait aucune fonctionnalité permettant d'assurer le suivi des coûts du projet de manière à les répartir entre les coûts salariaux et les coûts non salariaux, ainsi qu'entre les dépenses de développement et les dépenses de maintenance. Les coûts salariaux étaient comptabilisés dans les comptes de charges généraux de l'ASFC (c.-à-d. dépenses salariales relatives aux employés nommés pour une durée indéterminée, aux détachements, etc.). En outre, les feuilles de temps et les approbations se faisaient sur papier pendant cette période, et on les saisisait manuellement dans le système une fois par semaine.

RCGT a sélectionné pour cette période des opérations liées aux coûts salariaux d'un montant total de 185 615 \$⁴ et a procédé à leur contrôle de validation. Il était impossible de tester l'exactitude, le classement et la coupure des transactions liées au salaire sélectionnées pendant cette période, en raison des limitations du système financier et du type de documents justificatifs que ces écritures ont produit. Même si le contrôle de validation des coûts salariaux était impossible, RCGT a effectué des procédures visant à comprendre la méthodologie employée, et a examiné tous les justificatifs fournis pour la période en question.

La méthodologie employée pour saisir les coûts salariaux au cours de cette période consistait à faire remplir une feuille de temps sur papier par chaque employé de l'ASFC, feuille qui était par la suite approuvée par le supérieur hiérarchique. Les heures approuvées étaient saisies dans le système financier une fois par semaine, ce qui facilitait l'enregistrement et le suivi officiels des coûts.

Une fois les coûts inscrits dans le système, on calculait un taux moyen cumulatif des coûts salariaux pour l'exercice en divisant les coûts salariaux réels cumulatifs par le nombre total d'heures directes. À la fin de chaque mois, un processus automatisé du système financier calculait le taux réel pour chaque centre de coûts pour le mois en question. Un deuxième processus automatisé appelé « réévaluation » servait à calculer la moyenne générale pour l'exercice, jusqu'au mois en cours inclus (produisant la moyenne du mois en cours par rapport à la moyenne cumulative pour l'exercice jusqu'à ce jour). Les coûts du mois en cours étaient rajustés en fonction de la nouvelle moyenne cumulative pour l'exercice.

L'analyse des pièces justificatives fournies pour cette période a établi que les opérations sélectionnées étaient étayées par les heures comptabilisées dans le système financier, les données probantes relatives aux calculs des taux et les saisies d'écran du système. Dans l'ensemble, RCGT a établi que 89 % de l'échantillon était étayé par des documents justificatifs.

Exercices 2010-2011 à 2014-2015 (période préalable à la redéfinition des bases de référence)

Cette période se caractérisait par des améliorations dans l'exactitude des coûts salariaux inscrits dans le système financier d'enregistrement. Au cours de l'exercice 2011-2012, l'ASFC a introduit le code de « fonds », qui a facilité la séparation officielle directe entre les coûts salariaux et les coûts non salariaux dans le système financier.

Au cours de cette période, les feuilles de temps des employés salariés étaient affectées à un centre de coûts autorisé à imputer les dépenses au projet du Manifeste électronique. RCGT a procédé à un contrôle de

⁹ Les taux moyens étaient produits par la Direction générale du contrôle, par code de fonds.

l'exactitude par validation afin de confirmer que le centre de coûts auquel les feuilles de temps étaient imputées était un centre de coûts approuvé pour le Manifeste électronique.

Le contrôle de validation des opérations pendant cette période a donné lieu à un taux de conformité de 99 %, ce qui indique que la plupart des coûts salariaux contrôlés étaient imputés à un centre de coûts approuvé pour le Manifeste électronique. Même si le taux de conformité du contrôle de validation était élevé, les résultats ont fourni un niveau d'assurance réduit, pour deux raisons. Premièrement, les centres de coûts n'étaient pas exclusivement associés au Manifeste électronique; de ce fait, d'autres activités non liées au Manifeste électronique étaient codées vers ces centres de coûts « approuvés pour le Manifeste électronique ». Deuxièmement, les feuilles de temps des employés fournies ne comprenaient aucune description détaillée des activités effectuées. Comme les centres de coûts n'étaient pas réservés exclusivement au projet du Manifeste électronique, et comme les feuilles de temps des employés ne contenaient pas de description détaillée des tâches effectuées, le contrôle de validation a seulement permis de donner un niveau d'assurance faible quant au lien entre les coûts salariaux engagés et le Manifeste électronique.

RCGT n'a pas été en mesure d'effectuer le contrôle de validation du classement en vue de confirmer que les coûts étaient correctement répartis entre les coûts de développement et les coûts de maintenance, car le système financier ne pouvait pas départager les coûts de développement et les coûts de maintenance pendant cette période. De ce fait, aucune assurance quant au classement n'a pu être donnée.

RCGT a effectué le contrôle de validation de la coupure afin de déterminer si les dépenses salariales étaient comptabilisées pendant l'exercice au cours duquel elles avaient été engagées. Le contrôle effectué pour les exercices 2010-2011 à 2014-2015 a révélé que les dépenses salariales avaient été enregistrées pendant l'exercice au cours duquel elles avaient été engagées dans 98 % des opérations sélectionnées.

Exercices 2014-2015 à 2016-2017 (période postérieure à la redéfinition des bases de référence)

Au cours de l'exercice 2014-2015, une autre amélioration clé a été apportée au codage des coûts salariaux dans le système financier, à savoir la mise en place de codes de projet du Manifeste électronique (qui ont été pleinement mis en œuvre en 2015-2016). Ces codes de projet ont reçu le nom d'éléments d'organigramme technique de projet (EOTP) et ont facilité la séparation officielle entre les coûts de développement et les coûts de maintenance dans le système financier. En outre, à compter de l'exercice 2015-2016, les coûts salariaux ont été calculés en fonction d'un taux « standard » (par centre de coûts) au lieu du taux « moyen » précédemment appliqué. Cela a amélioré l'exactitude des coûts salariaux imputés au projet.

Pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, les feuilles de temps des employés salariés ont été affectées à des codes de projet (EOTP). Le contrôle de validation des opérations pendant cette période a donné lieu à un taux de conformité de 100 %, ce qui indique que toutes les dépenses contrôlées étaient imputées à un code du projet du Manifeste électronique (EOTP). Comme les codes de projet étaient exclusivement réservés au projet du Manifeste électronique, les résultats de l'audit donnent un niveau d'assurance raisonnable.

RCGT a procédé à un contrôle de validation du classement afin de déterminer si les dépenses salariales étaient correctement classées dans les coûts de développement et les coûts de maintenance. Le contrôle des opérations liées aux feuilles de temps a produit une assurance pour environ 100 %¹⁰ de l'échantillon des transactions liées au salaire, ce qui signifie que les coûts salariaux étaient classés avec exactitude dans le système entre les coûts de développement et les coûts de maintenance.

RCGT a effectué un contrôle de validation de la coupure afin de déterminer si les dépenses salariales étaient comptabilisées pendant l'exercice au cours duquel elles avaient été engagées. Pour cette période, les dépenses

¹⁰ La conformité de 100 % est calculée en fonction de l'élimination des opérations impossibles à évaluer. Les opérations impossibles à évaluer comprenaient les opérations administratives, ainsi qu'une petite partie des codes du Manifeste électronique qui ne faisaient pas clairement la distinction entre les coûts de développement et les coûts de maintenance.

salariales avaient été enregistrées pendant l'exercice au cours duquel elles avaient été engagées dans 99 % des opérations sélectionnées.

Dans l'ensemble, RCGT peut donner un niveau d'assurance raisonnable concernant les transactions liées au salaire ayant fait l'objet d'un contrôle pendant cette période, en raison des codes de projet en place, du fait qu'ils sont exclusivement liés au projet du Manifeste électronique et de la répartition officialisée entre les coûts de développement et les coûts de maintenance dans le système financier.

Les observations notées au cours de la période préalable à la redéfinition des bases de référence ont été résolues, si l'on se fie aux résultats des procédés d'audit portant sur la période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Par conséquent, aucune recommandation d'audit n'est requise.

9.3 Coûts non salariaux et résultats des contrôles de validation¹¹

Critères d'audit	Avant la redéfinition des bases de référence		Après la redéfinition des bases de référence	
	Conclusion ¹²	Recommandation	Conclusion	Recommandation
Les coûts de projet déclarés au Conseil du Trésor ont eu lieu, sont complets, sont mathématiquement exacts et ont été comptabilisés pendant la période appropriée.	Partiellement respecté	Oui (1a, 1b, 2a)	Partiellement respecté	Oui (1b, 2a)
Le classement des coûts financiers représente la nature du coût (c.-à-d. développement ou maintenance).	Partiellement respecté	Oui (1a, 1b, 2a)	Partiellement respecté	Oui (1b, 2a)

Au cours des dix ans de la durée de vie du projet du Manifeste électronique, des coûts non salariaux d'environ 209 millions de dollars¹³ ont été déclarés au Conseil du Trésor. Les mouvements autres que les transactions liées au salaire englobent diverses catégories de coûts, notamment les services contractuels, les déplacements, la formation, ainsi que l'achat ou la location de machines et de matériel.

Le projet s'est déroulé sur une période prolongée; de ce fait, les pièces justificatives disponibles variaient au fil du temps. Pour cette raison, et pour faciliter la répartition entre la période préalable et la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, les résultats du contrôle des coûts non salariaux ont été regroupés en trois périodes, à savoir de 2006-2007 à 2009-2010, de 2010-2011 à 2014-2015 et de 2015-2016 à 2016-2017.

De 2006-2007 à 2009-2010 (période préalable à la redéfinition des bases de référence)

L'échantillon sélectionné par RCGT pour la période de 2006-2007 à 2009-2010 était composé de 56 opérations d'une valeur de 418 974 \$. RCGT n'a pas été en mesure d'effectuer le contrôle de validation de ces opérations, car l'Agence a détruit tous les documents justificatifs préalables à 2011, ce qui, selon la direction de l'ASFC, est conforme à la politique de conservation des documents de l'ASFC et à la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*.

¹¹ Il convient de noter que certaines opérations de l'échantillon ont été jugées « impossibles à évaluer », car les renseignements fournis n'étaient pas suffisants pour procéder à un contrôle par sondage. Ces opérations impossibles à évaluer ont été supprimées du dénominateur dans les résultats des contrôles décrits dans les sections ci-après. En outre, les pourcentages de conformité sont calculés en fonction du nombre (nbre) d'échantillons contrôlés et non de la valeur de leur montant (\$). Les valeurs en dollars sont fournies pour donner le contexte permettant de comprendre le niveau d'assurance offert par l'audit.

¹² Respecté, partiellement respecté, et non respecté.

¹³ Présentation au Conseil du Trésor, novembre 2015, montant avant impôts, exercice 2016-2017 : les chiffres inclus dans la présentation sont des estimations des coûts de développement seulement.

RCGT a évalué le traitement par l'Agence des documents justificatifs liés au Manifeste électronique (c.-à-d. la destruction des documents justificatifs). Cette évaluation a établi que, même si la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* prescrit une période de conservation des documents de six ans, cette règle des six ans fait l'objet de plusieurs exclusions, dont l'une concerne les grands projets d'immobilisations. Les documents justificatifs liés à un grand projet d'immobilisations doivent être conservés au-delà de la période de six ans.

En outre, l'évaluation de RCGT a noté que la présentation initiale au Conseil du Trésor concernant le projet du Manifeste électronique faisait référence au Manifeste électronique comme à un grand projet de l'État et déclarait que « (...) l'ASFC s'engage à mener des audits de vérification et de validation par un tiers ainsi que des examens indépendants aux points de décision clés au cours du cycle de vie du projet (...) ». De ce fait, ce projet était assujéti à des audits réguliers de la part de la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programmes de l'ASFC, et l'on pouvait s'attendre à ce que tous les documents justificatifs du Manifeste électronique aient été conservés jusqu'à la fin du projet. Étant donné l'absence de documents justificatifs à l'appui des dépenses (c.-à-d. facture de fournisseur, contrat, etc.), aucune assurance n'a pu être donnée à l'égard des dépenses non salariales pendant cette période.

Comparaison des résultats du contrôle entre la période préalable et la période postérieure à la redéfinition des bases de référence

RCGT a effectué concernant les mouvements autres que les transactions liées au salaire un contrôle de validation de l'exactitude qui portait sur deux domaines : 1) la validation de l'exactitude du processus d'approvisionnement, notamment l'harmonisation entre les taux contractuels et les taux de facturation, ainsi que les montants facturés par rapport aux coûts enregistrés dans le système financier, et 2) la validation de l'attribution des coûts non salariaux à des centres de coûts pour lesquels l'acceptation des dépenses du Manifeste électronique était approuvée.

La capacité de RCGT d'évaluer l'exactitude dépendait fortement de la disponibilité des contrats et des feuilles de temps. Dans bien des cas, l'ASFC n'était pas en mesure de fournir le contrat ou la feuille de temps, ou il n'existait aucun lien entre la facture, la feuille de temps, le bon de commande et le contrat pour les opérations sélectionnées. De plus, dans certains cas, les contrats reçus ne précisaient pas le taux des ressources contractuelles. En raison de ces limitations de la documentation, il était impossible d'évaluer l'exactitude d'un volume considérable d'échantillons. Les résultats généraux des contrôles sont résumés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 1 : Résultats du contrôle de l'exactitude (contrôle 1a)

Information sur l'échantillon	Contrôle 1a : Taux contractuel (\$) concordant avec le taux de la facture (\$)							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	5 164 604 \$	322	-	5 435 534 \$	361	-	10 600 138 \$	683
Impossible à évaluer	3 804 988 \$	203	63 %	3 564 700 \$	256	71 %	7 369 688 \$	459
Échantillon contrôlé	1 340 380 \$	106	33 %	1 291 313 \$	90	25 %	2 631 693 \$	196
Conformité	1 340 380 \$	106	100 %	1 287 713 \$	89	99 %	2 628 093 \$	195 (99,5 %)
Sans objet	19 235 \$	13	4 %	579 521 \$	15	4 %	598 756 \$	28

Tableau 2 : Résultats du contrôle de l'exactitude (contrôle 1b)

Information sur l'échantillon	Contrôle 1b : Montant de la facture (\$) concordant avec le système financier (\$)							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	5 164 604 \$	322	-	5 435 534 \$	361	-	10 600 138 \$	683
Impossible à évaluer	2 572 070 \$	125	39 %	649 730 \$	46	13 %	3 221 800 \$	171
Échantillon contrôlé	2 592 534 \$	197	61 %	4 785 804 \$	315	87 %	7 378 338 \$	512
Conformité	2 592 534 \$	197	100 %	4 781 514 \$	314	99,7 %	7 374 048 \$	511 (99,8 %)
Sans objet	-	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 3 : Résultats du contrôle de l'exactitude (contrôle 2)

Information sur l'échantillon	Contrôle 2 : Les coûts étaient attribués à des centres de coûts approuvés pour le Manifeste électronique							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	5 164 604 \$	322	-	5 435 534 \$	361	-	10 600 138 \$	683
Impossible à évaluer	2 103 253 \$	101	31 %	1 114 214 \$	87	24 %	3 217 467 \$	188
Échantillon contrôlé	3 061 351 \$	221	69 %	4 321 320 \$	274	76 %	7 382 671 \$	495
Conformité	2 934 510 \$	214	97 %	4 321 320 \$	274	100 %	7 255 830 \$	488 (98 %)
Sans objet	-	-	-	-	-	-	-	-

Comme le montrent les tableaux ci-dessus, pour les segments contrôlables de l'échantillon, le contrôle de l'exactitude pour la période préalable à la redéfinition des bases de référence a produit des taux de conformité respectifs de 100 %, 100 % et 97 % pour les contrôles 1a, 1b et 2. Pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, le contrôle de l'exactitude des segments contrôlables de l'échantillon a produit des taux de conformité respectifs de 99 %, 99,7 % et 100 % pour les contrôles 1a, 1b et 2. Dans l'ensemble, les résultats des contrôles montrent que les opérations évaluées étaient généralement conformes du point de vue de l'exactitude, affichant des taux de conformité supérieurs à 95 % pour tous les contrôles en période préalable et en période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, le contrôle 2 fait ressortir une augmentation de la disponibilité de l'information, et l'exactitude du codage financier des opérations s'est améliorée.

RCGT a également effectué un contrôle du classement pour évaluer si les coûts pouvaient être reliés au projet du Manifeste électronique. Si un coût pouvait être relié au projet du Manifeste électronique, RCGT l'a contrôlé afin de valider s'il avait été correctement imputé aux coûts de développement ou aux coûts de maintenance. En contrôlant le classement, RCGT s'attendait à pouvoir effectuer une évaluation indépendante et à donner une assurance quant à la question de savoir si les dépenses représentaient des coûts valides du Manifeste électronique, en fonction d'un examen des factures et des feuilles de temps correspondantes.

Cependant, les factures et les feuilles de temps fournies ne fournissaient pas des détails suffisants concernant les travaux effectués; de ce fait, RCGT n'était pas en mesure d'évaluer si les coûts étaient liés au Manifeste électronique. RCGT a demandé à voir les contrats et les énoncés des travaux (EDT) correspondants pour évaluer le classement des coûts. Dans bien des cas, l'ASFC n'était pas en mesure de fournir le contrat, l'EDT ou le lien entre la facture, la feuille de temps, le bon de commande et le contrat pour les opérations sélectionnées. En outre, certains EDT faisaient référence à plusieurs projets, ce qui a réduit le niveau d'assurance quant à la détermination du classement dans le Manifeste électronique. Enfin, en ce qui concerne les dépenses qui, selon RCGT, relèvent du Manifeste électronique, RCGT n'a pas toujours été en mesure de déterminer s'il s'agissait de coûts de développement ou de maintenance, car l'EDT comprenait des éléments des deux natures. Les résultats généraux des contrôles sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Résultats du contrôle du classement (contrôle 1)

Information sur l'échantillon	Contrôle 1 : Validation de l'association des coûts avec le Manifeste électronique							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	13 186 868 \$	775	-	16 323 708 \$	874	-	29 510 576 \$	1 649
Impossible à évaluer	8 091 302 \$	484	62 %	9 303 673 \$	456	52 %	17 394 975 \$	940
Échantillon contrôlé	5 095 567 \$	291	38 %	7 020 035 \$	418	48 %	12 115 602 \$	709
Conformité	4 806 703 \$	268	92 %	6 683 295 \$	394	94 %	11 489 998 \$	662 (93 %)
Sans objet	-	-	-	-	-	-	-	-

Tableau 5 : Résultats du contrôle du classement (contrôle 2)

Information sur l'échantillon	Contrôle 2 : Validation indiquant que les coûts du Manifeste électronique étaient correctement classés (développement ou maintenance)							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	13 186 868 \$	775	-	16 323 708 \$	874	-	29 510 576 \$	1 649
Impossible à évaluer	9 763 625 \$	584	75 %	10 982 678 \$	575	66 %	20 746 303 \$	1 159
Échantillon contrôlé	3 423 244 \$	191	25 %	5 341 030 \$	299	34 %	8 764 274 \$	490
Conformité	3 168 544 \$	172	90 %	4 118 458 \$	220	74 %	7 287 002 \$	392 (80 %)
Sans objet	-	-	-	-	-	-	-	-

Comme le montre le tableau ci-dessus, pour les segments contrôlables de l'échantillon, le contrôle du classement pour la période préalable à la redéfinition des bases de référence a produit des taux de conformité respectifs de 92 % et de 90 % pour les contrôles 1 et 2. Pour les segments contrôlables de l'échantillon, le contrôle du classement pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence a produit des taux de conformité respectifs de 94 % et de 74 % pour les contrôles 1 et 2. Les résultats des contrôles indiquent que les renseignements étaient plus faciles à obtenir après la redéfinition des bases de référence, et que le volume des opérations conformes avait augmenté. Toutefois, le contrôle 2 portant sur la période postérieure à la redéfinition des bases de référence a relevé un grand nombre d'opérations non conformes, car la nature des travaux pour lesquels les entrepreneurs avaient été embauchés ne correspondait pas au classement dans

le système financier. Une somme d'environ 1 222 572 \$¹⁴ (22 % des échantillons contrôlés) était mal classée entre les coûts de développement et les coûts de maintenance.

Enfin, RCGT a effectué un contrôle de validation de la coupure afin de valider si les coûts étaient comptabilisés pendant l'exercice au cours duquel ils avaient été engagés. Pour évaluer à quel moment une dépense avait été engagée, RCGT a consulté la période de service indiquée sur la feuille de temps ou la facture (ou a utilisé les dates de voyage pour les frais de déplacement). Dans certains cas, l'ASFC n'a pas été en mesure de fournir la feuille de temps ou une autre source d'information qui indiquait la période de service, ou de fournir le lien entre les documents justificatifs et l'échantillon sélectionné. Les résultats généraux des contrôles sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Résultats du contrôle de la coupure

Information sur l'échantillon	Contrôle 1 : Les coûts sont comptabilisés pendant l'exercice au cours duquel ils sont engagés							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	5 164 604 \$	322	-	5 435 534 \$	361	-	10 600 138 \$	683
Impossible à évaluer	2 633 430 \$	127	39 %	654 020 \$	47	13 %	3 287 450 \$	174
Échantillon contrôlé	2 531 174 \$	195	61 %	4 781 514 \$	314	87 %	7 312 688 \$	509
Conformité	2 309 832 \$	183	94 %	4 728 602 \$	310	99 %	7 038 434 \$	493 (97 %)
Sans objet	-	-	-	-	-	-	-	-

Comme le montre le tableau ci-dessus, pour les segments contrôlables de l'échantillon, le contrôle de la coupure pour la période préalable à la redéfinition des bases de référence a produit un taux de conformité de 94 %. Pour les segments contrôlables de l'échantillon, le contrôle du classement pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence a produit un taux de conformité de 99 %. Les opérations contrôlables étaient considérablement plus nombreuses au cours de la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, car la disponibilité des renseignements s'était fortement améliorée. Dans l'ensemble, RCGT a constaté que les opérations étaient largement conformes pendant la période préalable et la période postérieure à la redéfinition des bases de référence; cependant, il a observé une amélioration notable pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

¹⁴ Ce chiffre a été calculé en soustrayant les opérations conformes (4 118 458 \$) des échantillons contrôlés (5 341 030 \$).

Recommandation n° 1 : Normes de documentation

Le vice-président de la Direction générale du contrôle devrait établir et mettre en œuvre des normes de documentation qui appuient les décisions financières clés et la tenue des livres comptables pendant toute la durée d'un grand projet. Les normes de documentation devraient comprendre ce qui suit :

- a) Le nombre d'années pendant lesquelles l'ASFC doit conserver les dossiers;
- b) Les renseignements de facturation nécessaires, dans lesquels les fournisseurs présentent des feuilles de temps qui détaillent les travaux exécutés.

Recommandation n° 2 : Cadre de contrôle financier

Le vice-président de la Direction générale du contrôle devrait établir et mettre en œuvre un cadre de contrôle financier dès le début des futurs grands projets. Le cadre de contrôle financier devrait inclure :

- a) Des contrôles de système qui permettent d'établir des liens clairs entre les contrats, les bons de commande, les factures et les rapports sur les frais financiers.

9.4 Réaffectation des fonds du projet

Critères d'audit	Avant la redéfinition des bases de référence		Après la redéfinition des bases de référence	
	Conclusion ¹⁵	Recommandation	Conclusion ¹⁶	Recommandation
Les fonds du Manifeste électronique réaffectés aux opérations pour faire face aux pressions opérationnelles de l'ASFC sont bien étayés et ont été approuvés par les personnes détenant les pouvoirs délégués et par le Conseil du Trésor.	Respecté	Non	S. O.	Non
Les fonds reçus pour le Manifeste électronique qui ne sont pas dépensés pendant l'exercice (c.-à-d. les reports) font l'objet d'un suivi clair, sont placés dans des comptes distincts et sont utilisés pour des activités associées au Manifeste électronique avant leur expiration (2 ans).	S.O. ¹⁷	Non	S. O.	Non
Les fonds réaffectés du développement à la maintenance sont exacts, bien étayés et approuvés par les personnes détenant les pouvoirs délégués et le Conseil du Trésor.	Partiellement respecté	Oui (1c)	S. O.	Non
Les fonds pour le Manifeste électronique sont correctement affectés au projet et ne sont pas réaffectés à d'autres besoins opérationnels ou projets de l'ASFC.	Partiellement respecté	Oui (1c)	S. O.	Non

Au cours du projet, le financement du Manifeste électronique a été réaffecté à partir du budget d'origine selon deux scénarios : 1) les fonds du projet ont été réaffectés au sein de l'Agence pour faire face aux pressions opérationnelles, et 2) les fonds du projet ont été réaffectés au sein du projet, du budget du développement (crédit 5) au budget de la maintenance (crédit 1). Cette section examine les deux scénarios de réaffectation et présente le contexte et les principales constatations de chacun d'entre eux.

9.4.1 Réaffectation des fonds du Manifeste électronique aux opérations de l'Agence

Peu après la création de l'ASFC, en 2003, le SCT a reconnu que les services votés de l'Agence étaient insuffisants en raison de déficits de financement hérités des anciennes organisations (plus particulièrement la séparation d'avec l'Agence du revenu du Canada). Par la suite, l'ASFC a effectué trois présentations au Conseil du Trésor en vue d'augmenter les services votés, à savoir : 1) « Amélioration de l'intégrité des

¹⁵ Respecté, partiellement respecté, et non respecté.

¹⁶ La réaffectation des fonds du projet a eu lieu pendant la période préalable à la redéfinition des bases de référence. De ce fait, ce critère d'audit ne s'applique pas pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

¹⁷ Tout au long du projet (en particulier dans les premiers temps), RCGT a constaté plusieurs exercices pendant lesquels l'ASFC n'a pas dépensé l'enveloppe totale des fonds prévus au budget de l'exercice. La direction de l'ASFC a indiqué que tous les fonds approuvés sont restés à la disposition de l'Agence pendant la durée de vie du projet. De ce fait, ce critère d'audit a été jugé non applicable.

programmes de l'Agence des services frontaliers du Canada (examen des services votés) », 2) « Financement visant à assurer le maintien d'une prestation de services frontaliers efficaces et sécuritaires par l'ASFC (intégrité des programmes) », et 3) « Financement visant à améliorer l'intégrité des opérations de première ligne de l'ASFC ».

Cette insuffisance des services votés a entraîné la réaffectation occasionnelle des fonds du projet aux opérations pour assurer l'intégrité du programme interne de l'Agence. Cela comprenait des fonds réaffectés de 95,6 millions de dollars¹⁸ au total, touchant les exercices 2008-2009, 2009-2010, 2011-2012 et 2012-2013. Sur ce total, des fonds de 51,2 millions de dollars ont été réaffectés à partir du budget de développement du Manifeste électronique, et 44,4 millions de dollars à partir du budget de maintenance. Le tableau 8 ci-dessous présente la ventilation des sommes du projet du Manifeste électronique réaffectées aux opérations de l'Agence, et indique si les fonds constituaient un prêt à l'Agence (et devaient être remboursés) ou une contribution à l'Agence (sans remboursement prévu).

Tableau 7 : Réaffectation du budget du Manifeste électronique aux opérations de l'Agence

Exercice	Budget du projet	Montant (taxes en sus)	Contribution ou prêt
2008-2009	Développement	40 M\$	Contribution
2008-2009	Développement	10 M\$	Prêt
2009-2010	Développement	1,2 M\$	Prêt
Total des coûts de développement		51,2 M\$	
2011-2012	Maintenance	40 M\$	Contribution
2012-2013	Maintenance	4,4 M\$	Contribution
Total des coûts de maintenance		44,4 M\$	
Total des coûts de développement et de maintenance		95,6 M\$	

En 2015, l'Agence a présenté les montants en dollars et la justification de la réaffectation aux opérations au Secrétariat du Conseil du Trésor; toutefois, rien ne prouve que les sommes prêtées ont été remboursées au projet.

9.4.2 Réaffectation entre les budgets de développement et de maintenance

Le Conseil du Trésor a approuvé le budget du projet du Manifeste électronique, ventilé par coûts de développement (crédit 5) et coûts de maintenance (crédit 1), respectivement à 375,6 millions de dollars et à 449,4 millions de dollars. Selon le budget du projet (ventilé par exercice et par crédit), la partie « développement » du budget a commencé la première année (exercice 2006-2007) du projet, et la partie « maintenance » du budget a commencé la sixième année (exercice 2011-2012).

Au cours de l'exercice 2014-2015, l'Agence a réaffecté la somme de 58,1 millions de dollars du budget de développement aux coûts de maintenance. Le tableau ci-dessous présente un résumé de la réaffectation par exercice.

¹⁸ Conformément à la présentation de l'ASFC au Conseil du Trésor d'avril 2015 intitulée « Manifeste électronique : rapport d'étape sur les données financières du projet au Secrétariat du Conseil du Trésor ».

Tableau 8 : Budget du projet montrant les fonds réaffectés du développement à la maintenance

Exercice												
Coût (en millions de dollars)	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Total
Développement	32,0 \$	94,6 \$	90,1 \$	84,0 \$	74,9 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	375,6 \$
Maintenance	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$	74,9 \$	74,9 \$	74,9 \$	74,9 \$	74,9 \$	74,9 \$	449,4 \$
Réaffectation à la maintenance	0,0 \$	2,5 \$	8,7 \$	10,9 \$	14,5 \$	9,7 \$	11,8 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	58,1 \$

Comme le montre le tableau ci-dessus, 58,1 millions de dollars au total ont été réaffectés du développement à la maintenance au cours de la période allant de 2007-2008 à 2012-2013. La période comprenait plusieurs exercices au cours desquels aucun coût de maintenance n'avait été approuvé pour le projet (c.-à-d. de 2007-2008 à 2010-2011).

Justification de la réaffectation entre budgets

La direction de l'ASFC a indiqué que la réaffectation de fonds du développement à la maintenance était nécessaire, car le projet du Manifeste électronique était exécuté grâce à une série de déploiements progressifs, et ces déploiements passaient de la phase de développement à la phase de maintenance à intervalles variés. Au fur et à mesure que chaque déploiement était achevé et passait à la phase de production, il fallait maintenir les systèmes concernés, ce qui entraînait l'engagement de coûts de maintenance. Selon le budget approuvé, le financement des coûts de maintenance ne commençait qu'à l'exercice 2011-2012, ce qui a créé un intervalle de trois ans pendant lequel l'Agence a utilisé des fonds de développement pour couvrir les coûts de maintenance courants et requis du projet.

Comme le système financier n'était pas entièrement fiable pendant la période préalable à la redéfinition des bases de référence, l'Agence a adopté une méthodologie permettant d'affecter les coûts des déploiements achevés à la maintenance. Pour réaffecter les coûts de développement antérieurs aux coûts de maintenance, la Direction générale du contrôle de l'ASFC a reçu de la part de la Direction de la TI (au sein de la Direction générale de la TI) des communications concernant les composants de la TI achevés. La Direction générale du contrôle a ensuite extrait les données du système financier, par composant achevé. Les données financières ont été reliées à la date du déblocage, par composant, et les dépenses engagées au cours de la première année suivant le déblocage ont été réputées être des coûts de maintenance. Enfin, tous les coûts de maintenance engagés (à la suite du déblocage) ont été répartis également entre les déblocages.

De plus, dans le cadre de la méthodologie, la direction de l'ASFC a noté que le ratio standard de l'industrie entre les coûts de maintenance et les coûts de développement est de 20 %. En date de l'exercice 2014-2015, 300,8 millions de dollars avaient été dépensés en coûts de développement. Vingt pour cent de ce coût équivaut à 60,2 millions de dollars, ce qui se rapproche étroitement des fonds réaffectés de 58,1 millions de dollars (excluant les RASE, les locaux et les taxes).

L'ASFC a fourni des documents à l'appui de la réaffectation du développement à la maintenance, notamment la liste des composants achevés reçue de la Direction de la TI, les données extraites du système financier par composant achevé, ainsi que les tableaux indiquant que les montants du système financier avaient été répartis également entre les déblocages effectués, conformément à la méthodologie. En outre, l'Agence a fourni des documents qui montraient que la réaffectation, y compris la méthodologie et les principaux chiffres, avait été présentée au Conseil du Trésor.

L'Agence a fourni des documents qui étayaient la réaffectation des fonds du projet du Manifeste électronique, tant pour le mouvement des fonds du projet aux opérations que pour la réaffectation de fonds entre les budgets du projet. Les documents justificatifs comprenaient la justification des réaffectations, les méthodologies adoptées et la communication officielle au Conseil du Trésor. Même si la méthodologie de réaffectation semble raisonnable, l'Agence n'a pas pu fournir de sources justificatives qui remontent aux opérations individuelles en raison des limitations du système financier, car les opérations ont toutes trait à la période préalable à la redéfinition des bases de référence. De ce fait, RCGT n'a pas pu donner une assurance raisonnable concernant ces réaffectations entre budgets et ces pressions opérationnelles, car il était impossible d'effectuer un contrôle de validation des opérations individuelles.

Recommandation n° 1 : Normes de documentation

Le vice-président de la Direction générale du contrôle devrait établir et mettre en œuvre des normes de documentation qui appuient les décisions financières clés et la tenue des livres comptables pendant toute la durée d'un grand projet. Les normes de documentation devraient comprendre ce qui suit :

- c) Sources justificatives pour les grandes réaffectations de dépenses.

9.5 Affectation des coûts organisationnels

Critères d'audit	Avant la redéfinition des bases de référence		Après la redéfinition des bases de référence	
	Conclusion ¹⁹	Recommandation	Conclusion	Recommandation
Les affectations de coûts sont exactes, étayées par des documents justificatifs et approuvés par les personnes détenant les pouvoirs délégués.	Partiellement respecté	Oui (1)	Partiellement respecté	Oui (1)

Les coûts organisationnels comprennent les coûts indirects qui sont requis pour achever le projet, mais qui ne sont pas nécessairement directement pris en compte dans les coûts de projet. Le projet du Manifeste électronique a engagé deux types de coûts organisationnels :

- 1) **Coûts standard (non salariaux)**, y compris, mais sans s'y restreindre, les uniformes, le mobilier de bureau, l'impression et les communications, la formation, les articles de papeterie et les fournitures de bureau, et autres.
- 2) **Coûts salariaux**, y compris une partie des salaires des services internes affectés à titre de coûts organisationnels au projet. Les services internes comprennent, mais sans s'y restreindre, les affaires juridiques, les ressources humaines, l'audit interne, la fonction de contrôleur, les affaires ministérielles, et autres.

La Direction générale du contrôle a élaboré un gabarit pour l'affectation des coûts organisationnels, qui intègre les coûts salariaux et les coûts standard. Les pourcentages (pour les services internes) et les coûts salariaux moyens utilisés pour affecter les coûts organisationnels sont tirés des coûts réels des exercices précédents. Le gabarit d'établissement des coûts comprend les onglets suivants, à remplir par l'utilisateur, pour déterminer les coûts organisationnels :

- **Coûts normalisés** : cet onglet donne les pourcentages et les montants en dollars standard pour l'affectation des coûts standard, par région et à l'Administration centrale;
- **Établissement des coûts** : cet onglet permet à l'utilisateur d'inclure des renseignements clés au moyen de menus déroulants (c.-à-d. langue, objet, exercices pour lesquels établir les coûts, préparé par/examiné par);
- **Détails des coûts** : cet onglet permet à l'utilisateur de consigner les principales hypothèses et la justification, l'objet/élément de coût, la direction générale/région, et les détails relatifs aux coûts organisationnels, ventilés par coûts salariaux et coûts non salariaux. Une fois les champs de cet onglet remplis, les formules de la feuille de calcul Excel calculent le montant approprié d'affectation des coûts organisationnels;
- **Résumé** : cet onglet présente un sommaire des coûts, et est automatiquement rempli par les données saisies à l'onglet des détails de l'établissement des coûts.

Le gabarit a été examiné et approuvé par la haute direction de l'ASFC, et communiqué au CT. Le fait de remplir le gabarit génère les montants des coûts organisationnels à affecter au projet. L'Agence a remis à RCGT des feuilles de travail qui documentent les affectations des coûts organisationnels au projet. Les coûts organisationnels déclarés dans les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) du début du projet à l'exercice 2016-2017 atteignaient 28 166 403 \$ au total²⁰. Cela représente des coûts organisationnels

¹⁹ Respecté, partiellement respecté, et non respecté.

²⁰ L'affectation totale des coûts organisationnels pendant la période préalable à la redéfinition des bases de référence s'élevait à 18 635 457 \$, et elle atteignait 9 530 946 \$ pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

d'environ 2,8 millions de dollars par année sur les dix ans de la durée de vie du projet. Cependant, les feuilles de travail n'étaient pas accompagnées des gabarits remplis.

Dans l'ensemble, après la redéfinition des bases de référence, l'Agence a adopté une formule de gabarit pour déterminer et affecter les coûts organisationnels au projet du Manifeste électronique. Cependant, comme les gabarits remplis n'ont pas été fournis au cours de l'audit, RCGT n'a pas pu valider si les affectations des coûts organisationnels étaient calculées d'après les résultats obtenus après avoir rempli le gabarit approuvé.

Recommandation n° 1 : Normes de documentation

Voir la recommandation n° 1 (page 13, ci-dessus)

9.6 Contrôles financiers

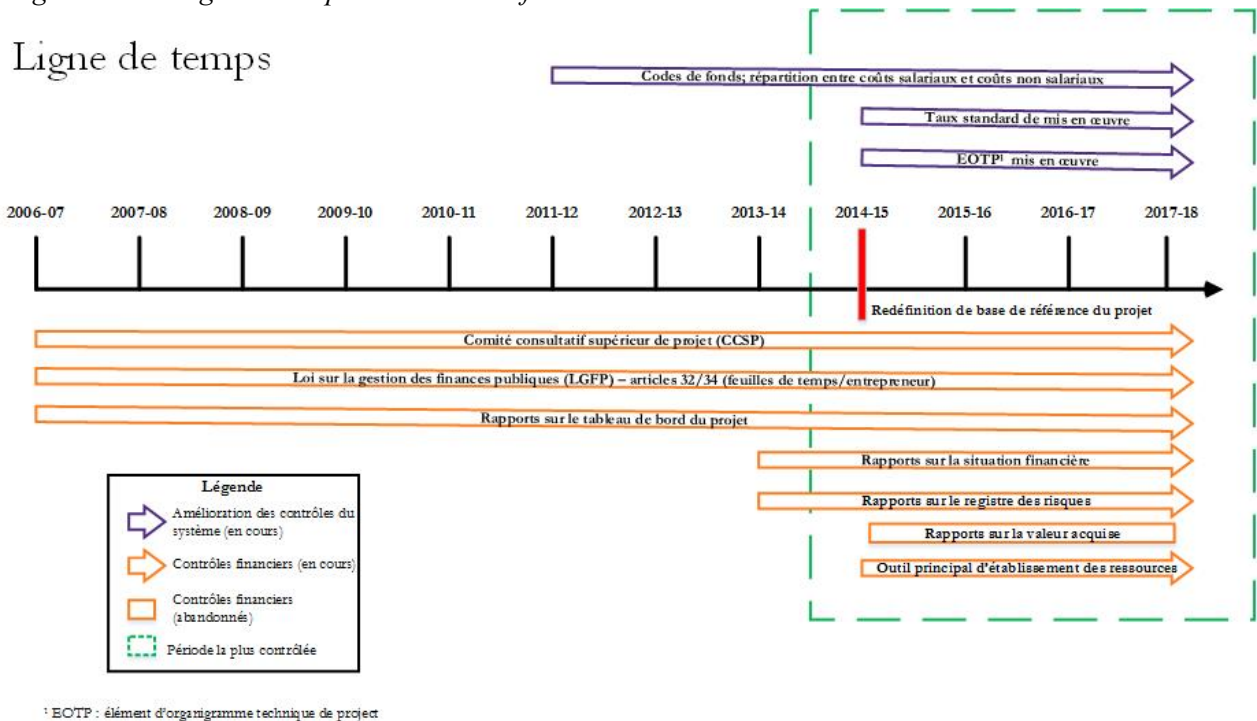
Critères d'audit	Avant la redéfinition des bases de référence		Après la redéfinition des bases de référence	
	Conclusion ²¹	Recommandation	Conclusion	Recommandation
Un cadre de contrôles internes est en place, est communiqué au personnel du Manifeste électronique, et est respecté.	Partiellement respecté	Oui (2)	Partiellement respecté	Oui (2)
Il existe des organes de gouvernance qui se réunissent régulièrement, à qui l'on a confié des responsabilités claires de supervision et de direction du projet du Manifeste électronique, notamment des responsabilités particulières liées à la gestion du risque financier.	Partiellement respecté	Oui (2b)	Partiellement respecté	Oui (2b)
Il existe des contrôles financiers de gestion des risques, qui sont complets et permettent efficacement de cerner, d'atténuer, de surveiller et de signaler les risques liés au projet du Manifeste électronique.	Partiellement respecté	Non	Respecté	Non
Il existe des contrôles financiers qui fonctionnent comme prévu, y compris, mais sans s'y restreindre, la séparation des tâches, le codage financier, l'établissement des budgets et des prévisions, l'analyse et le signalement des écarts, les affectations des coûts, ainsi que la conformité avec les articles 32 et 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> .	Partiellement respecté	Non	Respecté	Non
Des mécanismes de surveillance officiels sont en place pour produire des rapports opportuns et exacts à l'intention de la direction du projet	Partiellement respecté	Oui (2b)	Partiellement respecté	Oui (2b)

²¹ Respecté, partiellement respecté, et non respecté.

du Manifeste électronique, des comités de supervision, de la haute direction de l'ASFC et du Conseil du Trésor.				
---	--	--	--	--

Comme le projet du Manifeste électronique se déroule sur une période de dix ans, les contrôles financiers internes ont évolué au fil des ans et ont été augmentés pour améliorer le contrôle exercé sur le projet. La ligne de temps suivante illustre les principales améliorations du système et les principaux contrôles relevés pour le projet du Manifeste électronique. La ligne de temps montre également que l'ajout de contrôles s'est amélioré au cours du projet, l'exercice 2014-2015 (redéfinition des bases de référence) étant l'année clé de mise en œuvre de contrôles additionnels.

Diagramme 1 : Ligne de temps des contrôles financiers internes



9.5.1 Contrôles financiers de la période préalable à la redéfinition des bases de référence (exercices 2006-2007 à 2013-2014)

Comme le montre le diagramme 1 ci-dessus, les principaux contrôles en place avant la redéfinition des bases de référence comprenaient la supervision des organes de gouvernance, les tableaux de bord de la direction pour le projet, les contrôles prévus aux articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) sur les feuilles de temps et les factures des entrepreneurs, et l'introduction du code de fonds dans le système financier. Un aperçu de chacun de ces contrôles et des résultats des contrôles de validation effectués suit.

Organes de gouvernance

L'audit a relevé plusieurs organes et comités de gouvernance au sein de l'ASFC qui assuraient la supervision du projet du Manifeste électronique à un titre ou à un autre. Le principal comité responsable de la supervision du projet du Manifeste électronique était le Comité consultatif supérieur de projet (CCSP).

Le CCSP a été mis sur pied au début du projet du Manifeste électronique et a reçu le mandat de superviser exclusivement le projet du Manifeste électronique. Le CCSP est composé de membres de la haute direction de l'ASFC et du Conseil du Trésor et avait pour mandat de se réunir deux fois par année. Le cadre de référence (CR) donnait officiellement au comité le mandat de « fournir des conseils actifs au sujet de l'orientation générale et des progrès du projet du Manifeste électronique ».

Comme le CCSP était le principal comité de supervision du projet, RCGT a demandé l'accès à tous les procès-verbaux ou comptes rendus de décisions aux fins de l'audit, afin de déterminer si les réunions du CCSP avaient eu lieu conformément au cadre de référence. L'équipe d'audit a reçu cinq (5) comptes rendus de décision sur les 20 comptes rendus attendus, ce qui représente un taux de conformité de 25 %. Cela indique soit que les réunions du CCSP n'ont pas eu lieu conformément au cadre de référence, soit qu'elles n'ont pas été consignées. Les comptes rendus de décisions fournis comprenaient des discussions au sujet des données financières du projet du Manifeste électronique, des risques et des enjeux clés liés au projet. En outre, l'exigence de réunions semestrielles prévue dans le CR ne suffisait peut-être pas à assurer la supervision et l'orientation nécessaires pour un projet de cette ampleur.

Sans documentation officielle sur les réunions régulières tenues, il est difficile pour l'Agence d'étayer les décisions financières et stratégiques historiques et de donner la preuve d'une discussion et d'une supervision appropriées à l'échelle du projet.

Tableaux de bord de la direction pour le projet

Le tableau de bord de la direction pour le projet (TBDP) a été conçu pour communiquer les renseignements clés sur le projet à la haute direction de l'ASFC et à la Direction générale du dirigeant principal de l'information (DGDPI) du SCT. Les renseignements communiqués au moyen du tableau de bord comprenaient le budget, la portée et les échéances du projet, tous les risques et les enjeux associés au projet, ainsi que les mesures correctives et les plans d'urgence. Le TBDP a été mis en œuvre au début du projet et a fait l'objet de rapports et d'examens trimestriels entre les exercices 2006-2007 et 2009-2010, et mensuels entre les exercices 2010-2011 et 2016-2017. Le contrôle de validation de l'efficacité a établi que les TBDP étaient systématiquement étayés et communiqués aux personnes appropriées.

Feuilles de temps et factures des entrepreneurs

Le personnel du projet du Manifeste électronique était composé d'entrepreneurs (environ 125 à 130) et d'employés du gouvernement du Canada (environ 900). Les entrepreneurs externes étaient embauchés au moyen d'un processus d'approvisionnement officiel, alors que les employés du gouvernement du Canada étaient embauchés au moyen des processus de dotation standard du gouvernement du Canada. Les entrepreneurs et les employés étaient tenus de remplir des feuilles de temps (y compris des factures, dans le cas des entrepreneurs) pour comptabiliser les heures consacrées au projet du Manifeste électronique. Cependant, l'examen a permis de constater que ces feuilles de temps ne comprenaient pas de description détaillée des travaux effectués, indiquant par exemple si les tâches étaient liées au projet du Manifeste électronique ou si elles se rapportaient au développement ou à la maintenance.

Approbations officielles – Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)

En ce qui concerne l'approbation officielle des heures liées au projet et des coûts afférents, l'Agence est tenue de se conformer à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), en particulier aux articles 32 et 34. L'article 32 de la LGFP prévoit le pouvoir d'engager des fonds par rapport à un crédit avant que la dépense ait lieu. Dans le contexte des feuilles de temps et des factures des entrepreneurs, cela ne concerne que les entrepreneurs et s'applique à l'étape de la passation du contrat (c.-à-d. une approbation en vertu de l'article 32 est requise pour tous les contrats). L'article 34 de la LGFP prévoit le pouvoir d'attester que les biens ont été reçus ou les services rendus conformément aux dispositions du contrat conclu. Dans le contexte des feuilles de temps et des factures des entrepreneurs, cela s'applique à l'approbation des feuilles de temps des employés salariés et à l'approbation des factures des entrepreneurs.

Résultats des contrôles

L'audit comprenait des contrôles relatifs aux approbations en vertu des articles 32 et 34 des feuilles de temps des employés salariés et des contrats et factures des employés non salariés (entrepreneurs), selon le cas. Les résultats des contrôles sont présentés dans les sections ci-après.

A. Résultats des contrôles des coûts salariaux

Les approbations en vertu de l'article 32 ne visaient pas les feuilles de temps des employés et, par conséquent, aucune conclusion n'a été tirée à ce sujet. Les gestionnaires ont approuvé les feuilles de temps aux termes de l'article 34. Les résultats du contrôle des coûts salariaux relatif à l'article 34 sont présentés ci-après, répartis entre la période préalable à la redéfinition des bases de référence et la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

Tableau 9 : Coûts salariaux; résultats du contrôle relatif à l'art. 34 de la LGFP

Information sur l'échantillon	Contrôle 1 : Preuve d'approbation en vertu de l'art. 34 de la LGFP après l'engagement de la dépense							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	2 688,98 \$	456	-	7 057 089 \$	1 427	-	9 746 071 \$	1 833
Impossible à évaluer	42 471 \$	12	3 %	885 589 \$	41	3 %	928 060 \$	53
Échantillon contrôlé	2 584 769 \$	415	91 %	6 167 363 \$	1 383	97 %	8 752 132 \$	1 798
Conformité	2 467 416 \$	372	90 %	5 967 009 \$	1 325	96 %	8 434 425 \$	1 697 (94 %)
Sans objet	61 742 \$	29	6 %	4 136,78 \$	3	0 %	65 879 \$	32

Comme le montre le tableau ci-dessus, le contrôle de l'application de l'article 34 de la LGFP pour la période préalable à la redéfinition des bases de référence a produit un taux de conformité de 90 %. Pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, le contrôle de l'application de l'article 34 de la LGFP a produit un taux de conformité de 96 %. De ce fait, on constate une amélioration notable à la période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Le volume supérieur d'opérations impossibles à évaluer dans la période postérieure à la redéfinition des bases de référence a trait aux échantillons liés à des rajustements comptables manuels qui n'étaient pas associés aux feuilles de temps.

Les contrôles des opérations ont également relevé que, même si les feuilles de temps étaient approuvées dans le système, elles ne comprenaient pas une description détaillée des principales activités effectuées, que ce soit pendant la période préalable ou la période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Les approbations en vertu de l'article 32 ne visaient pas les feuilles de temps des employés et, par conséquent, aucune conclusion n'a été tirée à ce sujet.

B. Résultats des contrôles des coûts non salariaux

En ce qui concerne les contrôles des approbations en vertu de l'article 32, RCGT s'attendait à pouvoir effectuer des contrôles indépendants et à donner l'assurance que les dépenses étaient conformes à l'article 32 de la LGFP et étaient approuvées avant l'engagement de la dépense. RCGT a rencontré plusieurs difficultés dans l'exécution de ces contrôles, en raison de l'absence de documents justificatifs, notamment des signatures qui comprenaient une date d'approbation, et des difficultés à relier l'approbation en vertu de l'article 32 à l'échantillon sélectionné. Les résultats des contrôles sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : Coûts non salariaux; résultats du contrôle relatif à l'art. 32 de la LGFP

Information sur l'échantillon	Contrôle 1 : Approbation en vertu de l'art. 32 de la LGFP après l'engagement de la dépense							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	5 164 604 \$	322	-	5 435 534 \$	361	-	10 600 138 \$	683
Impossible à évaluer	3 601 238 \$	194	60 %	2 843 668 \$	166	46 %	6 444 906 \$	360
Échantillon contrôlé	1 563 366 \$	128	40 %	2 585 143 \$	193	53 %	4 148 509 \$	321
Conformité	1 261 347 \$	104	81 %	2 265 064 \$	166	86 %	3 526 411 \$	270 (84 %)
Sans objet	-	-	-	6 723 \$	2	1 %	6 723 \$	2

Comme le montre le tableau ci-dessus, le contrôle de l'application de l'article 32 de la LGFP pour la période préalable à la redéfinition des bases de référence a produit un taux de conformité de 81 %. Pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, le contrôle de l'application de l'article 32 de la LGFP a produit un taux de conformité de 86 %. Les résultats du contrôle montrent une augmentation de la disponibilité de l'information et du niveau de conformité pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

Pour contrôler la conformité avec l'approbation en vertu de l'article 34 de la LGFP, RCGT a vérifié si la date d'approbation en vertu de l'article 34 était signée après le dernier jour de service (tel qu'indiqué sur la feuille de temps de l'entrepreneur). Dans certains cas, l'ASFC n'a pas été en mesure de fournir la feuille de temps ou une autre source d'information qui indiquait la période de service, ou de fournir le lien entre les documents justificatifs et les opérations sélectionnées. En outre, dans certains cas, l'approbation en vertu de l'article 34 n'était pas datée et ne pouvait pas être évaluée. Les résultats des contrôles sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 11 : Coûts non salariaux; résultats du contrôle relatif à l'art. 34 de la LGFP

Information sur l'échantillon	Contrôle 1 : Approbation en vertu de l'art. 34 de la LGFP après l'engagement de la dépense							
	Avant la redéfinition des bases de référence			Après la redéfinition des bases de référence			Total	
	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)	%	Valeur (\$)	Opérations (nbre)
Échantillon demandé	5 164 604 \$	322	-	5 435 534 \$	361	-	10 600 138 \$	683
Impossible à évaluer	2 748 913 \$	140	43 %	656 557 \$	48	13 %	3 405 470 \$	188
Échantillon contrôlé	2 415 691 \$	182	57 %	4 778 977 \$	313	87 %	7 194 668 \$	495
Conformité	2 415 691 \$	182	100 %	4 778 977 \$	313	100 %	7 194 668 \$	495 (100 %)
Sans objet	-	-	-	-	-	-	-	-

Comme le montre le tableau ci-dessus, le contrôle de l'application de l'article 34 de la LGFP pour la période préalable à la redéfinition des bases de référence a produit un taux de conformité de 100 %. Pour la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, le contrôle de l'application de l'article 34 de la LGFP a produit un taux de conformité de 100 %. Toutes les opérations pour lesquelles des documents complets ont été fournis étaient conformes à l'article 34 du point de vue du moment de l'approbation, pendant les périodes préalable et postérieure à la redéfinition des bases de référence.

Contrôles du système

Au cours de la période préalable à la redéfinition des bases de référence du projet, le système financier n'offrait aucune fonctionnalité permettant d'assurer le suivi des coûts liés au projet de manière à les répartir entre les transactions liées au salaire et les transactions non liées au salaire, ainsi qu'entre les coûts de développement et les coûts de maintenance. En outre, la structure de codage utilisée pour assurer le suivi des dépenses du Manifeste électronique (c.-à-d. les ordres internes) était complexe, n'était pas uniformément utilisée et, par conséquent, n'était pas complètement fiable.

Cependant, au cours de l'exercice 2011-2012, l'ASFC a mis en place l'utilisation du code de « fonds », qui a facilité la séparation officielle entre les transactions liées au salaire et les transactions non liées au salaire dans le système financier d'enregistrement SAP (SAE) et a marqué une amélioration du suivi financier des dépenses du projet du Manifeste électronique. Cela a permis au projet d'améliorer le suivi des coûts entre les dépenses salariales et les dépenses non salariales.

9.5.2 Contrôles financiers de la période postérieure à la redéfinition des bases de référence (exercices 2014-2015 à 2016-2017)

Pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, l'Agence a ajouté des contrôles qui ont amélioré le suivi, la supervision et la surveillance du projet. Ces contrôles comprenaient des améliorations clés apportées au système financier ainsi que l'ajout de contrôles budgétaires et de contrôles de surveillance. Cette section présente un résumé des nouveaux contrôles mis en œuvre, les résultats des contrôles de validation effectués, ainsi que les améliorations clés apportées au système financier.

Contrôles d'établissement du budget

L'Agence a ajouté deux contrôles budgétaires clés pour améliorer les prévisions financières du projet, notamment 1) le rapport sur la situation financière (RSF) et 2) l'outil principal d'établissement des ressources. Le RSF a été mis en place pendant l'exercice 2013-2014²²; il s'agissait d'un mécanisme d'examen et d'approbation des prévisions financières à l'échelle des directions et de l'Agence. Les vice-présidents approuvent les prévisions financières de leur direction générale respective. Les résultats sont alors intégrés au RSF à l'échelle de l'Agence, qui est examiné par le DPF et présenté au Comité exécutif (CE) aux fins d'approbation, chaque trimestre. Le RSF n'est pas propre au projet du Manifeste électronique, mais intègre, à un niveau élevé, l'information financière au sujet du projet. Tous les RSF sélectionnés en vue du contrôle de validation ont été fournis et comprenaient des preuves d'analyse et d'établissement de rapports au sujet des données financières du projet du Manifeste électronique.

L'outil principal d'établissement des ressources a été mis en œuvre en 2014 pour faciliter l'ordonnancement des ressources de l'exercice à venir. L'outil était préparé chaque année et comprenait les coûts du projet prévus au budget, par mois, pour l'exercice à venir. Les coûts inclus dans l'outil principal d'établissement des ressources étaient ventilés par fonds, phase de déploiement, ressources humaines individuelles et centres de coûts. Le calendrier était surveillé de manière informelle chaque semaine et chaque mois par la Direction du portefeuille des projets commerciaux. RCGT a examiné l'outil et a validé qu'il avait été rempli au moyen des renseignements mensuels d'établissement du budget pour l'exercice.

Contrôles de surveillance

Pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, l'Agence a ajouté des contrôles qui ont amélioré la surveillance des progrès, des risques et du coût du projet. Les mécanismes de surveillance mis en œuvre comprenaient le rapport sur la valeur réalisée et les registres des risques.

Par valeur réalisée, on entend la valeur réelle des travaux achevés à une date précise. L'établissement de rapports sur la valeur réalisée était un contrôle mensuel qui a commencé en mai 2014 et a été abandonné en avril 2017. Les rapports sur la valeur réalisée fournissaient une analyse des écarts par rapport au budget, ainsi que des estimations des coûts d'achèvement. Ces rapports étaient comparés au rapport sur la situation financière (pour assurer la concordance entre les chiffres internes et les chiffres déclarés au Conseil du Trésor). Les rapports étaient inclus dans les synthèses de portefeuille mensuelles, également appelées rapports sommaires sur la valeur réalisée, qui étaient remis au VP associé (VPA) de la DGIST. Un contrôle de validation de six rapports sur la valeur réalisée a établi que les rapports étaient produits conformément à l'exigence de contrôle et comprenaient une analyse du projet du Manifeste électronique.

²² Ce contrôle a été mis en place juste avant l'année de redéfinition des bases de référence; de ce fait, il est inclus dans l'analyse de la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

Au cours de l'exercice 2013-2014²³, le registre des risques a mis en place la gestion formelle du risque lié au projet du Manifeste électronique. Le registre des risques était utilisé comme un outil permettant de cerner, de communiquer et d'atténuer le risque lié au projet du Manifeste électronique, y compris le risque financier. Depuis sa mise en œuvre, le registre des risques a assuré le suivi de 101 risques au total liés au projet du Manifeste électronique, dont neuf étaient de nature financière. Des plans d'atténuation et des registres de mesures officiels étaient documentés pour tous les risques actifs qui ont fait l'objet d'un contrôle dans le cadre de l'audit. En outre, les trois principaux risques cernés dans le registre étaient communiqués à la haute direction de l'ASFC et au SCT au moyen des tableaux de bord de la direction pour le projet.

Ces contrôles ont montré une amélioration de la surveillance et de la supervision du projet; de plus, RCGT a noté que l'ASFC avait mené deux missions antérieures relatives au Manifeste électronique en 2012 et en 2014, mais ni l'une ni l'autre n'évaluait les contrôles financiers ou les documents justificatifs. L'audit de 2014 était axé sur la gouvernance et les rapports de situation.

Améliorations apportées au système financier

La période postérieure à la redéfinition des bases de référence a vu l'apport d'améliorations majeures au système financier, notamment la mise en œuvre de l'élément d'organigramme technique de projet (EOTP) et du cycle de l'approvisionnement au paiement (P2P). L'EOTP a été mis en place pendant l'exercice 2014-2015 et a fonctionné sous forme de codes de projet, affectant directement les salaires, les heures et les coûts connexes aux budgets de développement ou de maintenance dans le système financier. L'utilisation des codes d'EOTP a facilité la séparation formelle entre les coûts de développement et les coûts de maintenance dans le système, ce qui a considérablement amélioré la capacité de l'Agence d'assurer le suivi des coûts salariaux du projet du Manifeste électronique, de les surveiller et de les gérer pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

En outre, le cycle de l'approvisionnement au paiement (P2P) a été mis en place au cours de l'exercice 2016-2017 à titre de solution de bout en bout pour les approbations électroniques et les paiements des opérations et des factures d'approvisionnement. L'approbation électronique a remplacé le besoin d'une signature physique sur les documents (p. ex. achats sur papier, règlement des factures) et renforcé les gains d'efficacité dans tout le processus des paiements. De plus, le P2P effectue le suivi des habitudes de dépenses, ce qui assure une meilleure responsabilité des dépenses et aide en fin de compte les employés à prendre de meilleures décisions d'approvisionnement. Dans l'ensemble, l'audit a permis de relever l'apport d'améliorations considérables tout au long du projet, dont beaucoup se sont produites pendant la période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Les principales améliorations du système ont permis la séparation formelle entre les coûts salariaux et les coûts non salariaux, ainsi qu'entre les coûts de développement et les coûts de maintenance. De plus, après la redéfinition des bases de référence, les contrôles financiers étaient généralement en place et fonctionnaient comme prévu pour soutenir la gestion financière efficace du projet de Manifeste électronique.

Les observations liées à la gestion des risques financiers et aux contrôles financiers notées au cours de la période préalable à la redéfinition des bases de référence ont été résolues, si l'on se fie aux résultats des procédés d'audit portant sur la période postérieure à la redéfinition des bases de référence. Par conséquent, aucune recommandation d'audit n'est requise dans ces domaines.

²³ Ce contrôle a été mis en place juste avant l'année de la redéfinition des bases de référence; de ce fait, il est inclus dans l'analyse de la période postérieure à la redéfinition des bases de référence.

Recommandation n° 2 : Cadre de contrôle financier

Le vice-président de la Direction générale du contrôle devrait établir et mettre en œuvre un cadre de contrôle financier dès le début des futurs grands projets. Le cadre de contrôle financier devrait inclure :

- b) Fréquence accrue de la vérification des dépenses du projet tout au long du cycle de vie du projet.

ANNEXE A – Au sujet de l’audit

Objectifs et portée de l’audit

L’audit avait pour objectif de déterminer ce qui suit :

- Les coûts de développement et les coûts de maintenance courants du projet du Manifeste électronique depuis le lancement du projet en 2006 jusqu’au 31 mars 2017;
- La mesure dans laquelle les fonds du projet du Manifeste électronique ont été utilisés aux fins prévues dans le cadre du projet du Manifeste électronique;
- Si les contrôles financiers nécessaires sont en place et fonctionnent comme prévu pour soutenir la gestion financière efficace du projet de Manifeste électronique.

L’audit du Manifeste électronique est une condition de la présentation au Conseil du Trésor demandant l’autorisation de débloquer la totalité ou une partie d’une affectation bloquée intitulée « ASFC — Financement continu pour le Manifeste électronique ». L’ASFC s’est engagée à effectuer un audit financier du projet du Manifeste électronique de son lancement à son achèvement, mené par Raymond Chabot Grant Thornton Consulting Inc. (RCGT) conformément au plan de mission d’audit décrit dans les sections ci-après.

La portée comprenait une évaluation de la mesure dans laquelle :

- Les contrôles financiers internes requis par les textes pertinents faisant autorité sont en place et fonctionnent comme prévu;
- Les opérations financières ont eu lieu, sont complètes, exactes et comptabilisées dans l’exercice et les comptes appropriés du grand livre du projet du Manifeste électronique;
- Les opérations financières, ainsi que les coûts de développement et les coûts de maintenance courants, sont conformes aux modalités financières des mémoires au Cabinet, des présentations au Conseil du Trésor et des autres politiques et normes applicables connexes.

La période de l’audit englobait l’ensemble des contrôles financiers et des opérations du lancement du projet en 2006 à la date d’achèvement prévue du 31 mars 2017. L’audit s’est déroulé en deux (2) phases :

- Phase 1 : du lancement du projet du Manifeste électronique en 2006-2007 à la redéfinition des bases de référence du projet en juillet 2014;
- Phase 2 : de la redéfinition des bases de référence en juillet 2014 à la date d’achèvement prévue du 31 mars 2017.

La réalisation finale présentée au responsable du projet était un rapport écrit qui répondait aux objectifs susmentionnés. Ce rapport a été présenté à l’occasion de la réunion du Comité ministériel d’audit de l’ASFC ainsi que dans une présentation des constatations au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Limitations de la portée

Montants non rapprochés

Au cours de la phase de planification de la présente mission, l'équipe d'audit a effectué un rapprochement entre le système SAE (système financier d'enregistrement) et les données financières déclarées au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce rapprochement a fait ressortir un écart de 102,9 millions de dollars²⁴ entre les montants inscrits dans le système SAE, qui totalisaient 516 millions de dollars, et les montants déclarés au Conseil du Trésor, qui totalisaient 619 millions de dollars.

Comme l'audit interne se fie aux données figurant dans le système financier pour obtenir un échantillon, il était impossible de donner une assurance au moyen de contrôles de validation à l'égard des montants non rapprochés²⁵.

Date de clôture du projet

L'énoncé des travaux remis à RCGT indiquait que l'audit financier devrait être effectué selon un processus en deux phases, la première phase couvrant la période allant du lancement du projet à la redéfinition des bases de référence en 2014, et la deuxième phase couvrant la période allant de la redéfinition des bases de référence à la date d'achèvement du projet du 31 mars 2017. RCGT a mené la phase de planification de la mission en fonction de ces spécifications. La direction de l'ASFC a indiqué que la date de clôture du projet du Manifeste électronique avait été reportée à septembre 2017. Cette prolongation du projet a limité la portée de l'audit financier, car son exécution selon le plan initial, soit jusqu'au 31 mars 2017, ne permettait pas de tenir compte de la totalité des coûts du projet de développement du Manifeste électronique.

En raison de cette limitation de la portée, RCGT a proposé trois options pour l'audit financier du Manifeste électronique :

- 1) Effectuer l'audit financier en couvrant la période allant du début du projet au 31 mars 2017;
- 2) Publier un rapport intermédiaire et un rapport final; Effectuer l'audit financier en couvrant la période allant du début du projet au 31 mars 2017 et publier un rapport intermédiaire comprenant les constatations et les recommandations. À la suite de l'achèvement du projet du Manifeste électronique, RCGT effectuerait des procédures supplémentaires pour obtenir une assurance concernant la période restant du projet et publier un rapport final; ou
- 3) RCGT suspendrait ses efforts après la phase de planification et reprendrait l'audit financier au printemps 2018, après l'achèvement du projet de développement du Manifeste électronique et la préparation des dossiers financiers connexes.

RCGT a recommandé la deuxième option afin de tirer parti du dynamisme actuel de l'audit financier et des procédures déjà en cours. La haute direction de l'Agence a accepté la deuxième option.

²⁴ L'écart de 102,9 millions de dollars concerne les fins d'exercice 2006-2007 à 2015-2016, puisque les montants pour 2016-2017 ne sont pas encore disponibles.

²⁵ Les procédures effectuées au cours de l'audit ont permis d'établir qu'une partie du montant non rapproché est constituée de coûts organisationnels. Les discussions avec la direction de l'ASFC ont fait état de l'impossibilité de préciser l'origine de la partie restante.

Résultats de l'évaluation des risques

N°	Risque inhérent
R1	Il existe un risque que les montants dépensés pour le Manifeste électronique dépassent les limites approuvées par le CT pour le projet, notamment le budget total du projet et les limites prescrites pour les coûts de développement et de maintenance.
R2	Il existe un risque que les montants comptabilisés dans le système SAE concernant le projet du Manifeste électronique soient inexacts, ne concordent pas avec les montants déclarés ou ne soient pas étayés.
R3	Il existe un risque que les méthodologies utilisées pour affecter les coûts de projet ne soient pas étayées, ne représentent pas les coûts réels ou ne soient pas approuvées par les personnes détenant les pouvoirs délégués appropriés.
R4	Il existe un risque que les fonds prévus pour le projet du Manifeste électronique aient été absorbés dans l'Agence et utilisés pour faire face à des pressions opérationnelles ou pour financer d'autres projets.
R5	Il existe un risque que l'Agence n'ait pas mis en place un cadre de contrôle interne ou que le projet du Manifeste électronique ne respecte pas le cadre.
R6	Il existe un risque que les organes de gouvernance ne soient pas en place ou ne se soient pas vu confier des responsabilités claires concernant le projet du Manifeste électronique.
R7	Il existe un risque que les contrôles financiers ne soient pas en place, ne soient pas conçus de manière efficace ou ne fonctionnent pas comme prévu (c.-à-d. articles 32 et 34 de la LGFP, approbations des réaffectations de budget, etc.).
R8	Il existe un risque que les mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports ne soient pas en place ou ne parviennent pas efficacement à promouvoir la transparence et une prise de décisions efficace.
R9	Il existe un risque que la conclusion des contrats ne soit pas équitable et transparente et ne soit pas effectuée conformément aux politiques d'approvisionnement de l'ASFC ²⁶ .

Approche et méthodologie

L'audit a été mené conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* et à la *Politique sur l'audit interne du Conseil du Trésor*.

Dans le cadre de l'exercice, RCGT a examiné assez d'éléments de preuve pertinents et obtenu suffisamment d'information pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de la conclusion de l'audit.

Au cours de la phase de planification, les principales activités d'audit suivantes ont été effectuées :

- Réunion de lancement initiale avec le responsable du projet, suivie par une réunion de lancement avec les principaux acteurs de la mission;
- Présentation d'un plan de travail détaillé et de la répartition des ressources pour les phases de planification, d'établissement de rapports, d'exécution et d'obtention des approbations de l'audit au responsable du projet, aux fins d'acceptation;
- Examen des modalités tirées des mémoires au Cabinet et des présentations au Conseil du Trésor;

²⁶ On a décidé de ne pas évaluer ce risque dans le cadre du présent audit, étant donné les audits internes planifiés à venir dans ce domaine.

- Examen de documents supplémentaires, comme le demandait l'ASFC dans la demande de documents initiale;
- Présentation, au responsable du projet, de la liste des documents supplémentaires requis à la phase de planification en fonction de l'examen initial;
- Recensement des personnes clés concernées par l'objectif et la portée de l'audit avec lesquelles s'entretenir; préparation des notes d'entrevue;
- Obtention et examen des renseignements pertinents, notamment le grand livre, les grands livres auxiliaires, les rapports et les documents justificatifs pour les échantillons sélectionnés, et rapprochement avec les dossiers publics tels que les RMR;
- Compréhension des contrôles, des risques, du financement et des coûts applicables; Conduite d'une évaluation des risques qui a cerné les principaux risques en fonction de l'examen des documents et les entrevues à mener;
- Proposition des ajustements définis aux objectifs et à la portée préliminaires de l'audit, y compris les limitations de la portée en fonction de l'examen des documents initial et des entrevues préliminaires;
- Détermination de la taille de l'échantillon pour les contrôles de validation importants ainsi que du degré des contrôles à effectuer;
- Élaboration du plan de la mission d'audit (cadre de référence) et du programme d'audit en vue d'atteindre les objectifs de l'audit (plan d'échantillonnage proposé, questionnaire d'entrevue connexe, outils de contrôle);
- Comptes rendus présentés au responsable du projet selon les besoins.

Au cours de la phase d'examen, les principales activités d'audit suivantes ont été effectuées :

- Exécution des procédures et les contrôles d'audit approuvés par le responsable du projet, tel que prévu à la phase de planification;
- Conduite d'entrevues supplémentaires selon les besoins, en fonction des procédures d'audit exécutées;
- Obtention et examen des documents supplémentaires pertinents relevés au cours de la phase de planification et pendant la conduite des procédures d'audit;
- Évaluation de la mesure dans laquelle les contrôles financiers internes du Manifeste électronique ont été conçus conformément aux textes pertinents faisant autorité (cela peut nécessiter des entrevues supplémentaires ou un examen des documents plus poussé);
- Sélection et contrôle d'un échantillon d'opérations afin de valider si les dépenses sont conformes aux modalités des mémoires au Cabinet, des présentations au CT et des autres politiques pertinentes concernant le projet du Manifeste électronique;
- Détermination de la mesure dans laquelle les opérations financières peuvent être étayées par des déclarations d'audit telles que les occurrences, l'exhaustivité, l'exactitude, la coupure et le classement;
- Rassemblement de données probantes, analyse des constatations et rédaction des conclusions au sujet de l'échantillon contrôlé;

- Préparation de documents de travail et de synthèses de documents de travail;
- Discussion sur les constatations avec le responsable du projet et élaboration de recommandations visant à corriger les causes des problèmes cernés;
- Préparation et présentation des constatations sous forme de présentation MS PowerPoint.

Au cours de la phase d'établissement de rapports, les principales activités d'audit suivantes ont été effectuées :

- Présentation des synthèses des documents de travail révisées en fonction des commentaires reçus au cours de la phase d'exécution;
- Achèvement et présentation du projet de rapport d'audit;
- Présentation d'une version révisée du rapport et des synthèses des documents de travail, qui répondent à toutes les observations finales découlant de l'examen d'assurance de la qualité (personne convenue);
- Réponse à tous les commentaires concernant le projet de rapport d'audit;
- Ajustement du rapport et des documents de travail en vue d'intégrer les commentaires et les observations du responsable du projet;

Au cours de la phase d'obtention des approbations, les principales activités d'audit suivantes ont été effectuées :

- Exécution d'un tableau indiquant la façon dont tous les commentaires portant sur le projet de rapport ont été traités;
- Participation à la réunion de mise à l'essai du Comité d'audit de l'ASFC;
- Présentation des synthèses finales des documents de travail, du rapport d'audit et de la lettre contenant les recommandations qui intègre les commentaires reçus à l'occasion de la réunion de mise à l'essai du Comité d'audit;
- Participation à la réunion du Comité d'audit de l'ASFC;
- Présence et participation à la discussion avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Critères d'audit

Objectif de l'audit	Critères d'audit
<p>1 Déterminer les coûts de développement et de maintenance du projet du Manifeste électronique.</p>	<p>1.1 Les coûts du projet déclarés au Conseil du Trésor concordent avec les coûts saisis dans le système SAE, y compris la répartition entre les coûts de développement et les coûts de maintenance.</p> <p>1.2 Les coûts de projet déclarés au Conseil du Trésor ont eu lieu, sont complets, sont mathématiquement exacts et ont été comptabilisés pendant la période appropriée.</p> <p>1.3 Le classement des coûts financiers représente la nature du coût (c.-à-d. développement ou maintenance).</p> <p>1.4 Les affectations de coûts sont exactes, étayées par des documents justificatifs et approuvées par les personnes détenant les pouvoirs délégués.</p> <p>1.5 Les coûts totaux du projet (\$) comptabilisés dans le système financier (SAE) respectent les limites générales du budget du projet et s'alignent sur la séparation entre les coûts de développement et les coûts de maintenance.</p>
<p>2 Déterminer dans quelle mesure le financement a été affecté aux fins prévues dans le cadre du projet du Manifeste électronique.</p>	<p>2.1 Les fonds du Manifeste électronique réaffectés aux opérations pour faire face aux pressions opérationnelles de l'ASFC sont bien étayés et ont été approuvés par les personnes détenant les pouvoirs délégués et par le Conseil du Trésor.</p> <p>2.2 Les fonds reçus pour le Manifeste électronique qui ne sont pas dépensés pendant l'exercice (c.-à-d. les reports) font l'objet d'un suivi clair, sont placés dans des comptes distincts et sont utilisés pour des activités associées au Manifeste électronique avant leur expiration (2 ans).</p> <p>2.3 Les fonds réaffectés du développement à la maintenance sont exacts, bien étayés et approuvés par les personnes détenant les pouvoirs délégués et le Conseil du Trésor.</p> <p>2.4 Les fonds pour le Manifeste électronique sont correctement affectés au projet et ne sont pas réaffectés à d'autres besoins opérationnels ou projets de l'ASFC.</p>
<p>3 Déterminer si les contrôles financiers nécessaires sont en place et qu'ils fonctionnent comme prévu pour soutenir la gestion financière efficace du projet du Manifeste électronique.</p>	<p>3.1 Un cadre de contrôles internes est en place, est communiqué au personnel du Manifeste électronique, et est respecté.</p> <p>3.2 Il existe des organes de gouvernance qui se réunissent régulièrement, à qui l'on a confié des responsabilités claires de supervision et de direction du projet du Manifeste électronique, notamment des responsabilités particulières liées à la gestion du risque financier.</p> <p>3.3 Il existe des contrôles financiers de gestion des risques, qui sont complets et permettent efficacement de cerner, d'atténuer, de surveiller et de signaler les risques liés au projet du Manifeste électronique.</p> <p>3.4 Il existe des contrôles financiers qui fonctionnent comme prévu, y compris, mais sans s'y restreindre, la séparation des tâches, le codage financier, l'établissement des budgets et des prévisions, l'analyse et le signalement des écarts, les affectations des coûts, ainsi que la conformité avec les articles 32 et 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.</p> <p>3.5 Des mécanismes de surveillance officiels sont en place pour produire des rapports opportuns et exacts à l'intention de la direction du projet du Manifeste électronique, des comités de supervision, de la haute direction de l'ASFC et du Conseil du Trésor.</p>

Méthode d'échantillonnage

Le plan d'échantillonnage de RCGT était organisé en deux sections principales : 1) les classes d'opérations qui expliquaient le plan d'échantillonnage pour les objectifs 1 et 2; et 2) la méthode d'échantillonnage pour les contrôles internes, qui couvraient l'objectif 3.

En ce qui concerne le contrôle des classes d'opérations (objectifs 1 et 2), RCGT a élaboré une méthode à trois niveaux sur la base des opérations négatives et positives, en valeur absolue. La méthode d'échantillonnage à trois niveaux comprenait ce qui suit :

- Pondération des risques – différenciation entre les catégories de coûts, notamment entre la période préalable et la période postérieure à la redéfinition des bases de référence, entre les coûts salariaux et les coûts non salariaux, ainsi qu'entre le développement et la maintenance;
- Proportions – couverture de toute la portée du projet et sélection d'échantillons de chaque catégorie de coûts;
- Caractère aléatoire – sélection aléatoire d'opérations à contrôler dans l'ensemble de données de chacune des catégories de coûts décrites ci-dessus.

Selon les normes comptables du Conseil du Trésor, *GC 1010 Fondements conceptuels des états financiers (importance relative)*, des facteurs qualitatifs et quantitatifs ont une incidence sur le calcul de l'importance relative. Du point de vue quantitatif, GC 1010 définit l'importance relative, en général, comme équivalant à 0,5 % à 2 % du total des dépenses. Pour cette raison, l'échantillon total sélectionné représentait une valeur absolue égale à 0,5 % à 2 % du total des dépenses.

Pour le contrôle de validation des contrôles internes, RCGT a déterminé la fréquence du contrôle interne cerné à contrôler en fonction de la méthodologie standard.

ANNEXE B – Glossaire

SAE : Système financier du Ministère (SAP)

ASFC : Agence des services frontaliers du Canada

Direction générale du contrôle : direction générale responsable des finances à l'Agence

RASE : Régimes d'avantages sociaux des employés

Manifeste électronique : Manifeste électronique pour le commerce international

ADP : Approbation définitive de projet

TBDP : Tableau de bord de la direction pour le projet

LGFP : *Loi sur la gestion des finances publiques*

TPS : Taxe de vente sur les produits et les services

DGIST : Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie, la direction sous l'égide de laquelle le Manifeste électronique est géré

BAC : Bibliothèque et Archives Canada

Période préalable à la redéfinition des bases de référence : période écoulée pendant le projet du Manifeste électronique, des exercices 2006-207 à 2014-2015. La redéfinition des bases de référence a eu lieu en 2014-2015 et comprenait la réduction de la portée de deux capacités du système du Manifeste électronique.

Période postérieure à la redéfinition des bases de référence : période écoulée pendant le projet du Manifeste électronique, des exercices 2014-2015 à aujourd'hui. La redéfinition des bases de référence a eu lieu en 2014-2015 et comprenait la réduction de la portée de deux capacités du système du Manifeste électronique.

P2P : Cycle de l'approvisionnement au paiement

RCGT : Raymond Chabot Grant Thornton Consulting Inc.

EDT : Énoncé des travaux

CCSP : Comité consultatif supérieur de projet

CT : Conseil du Trésor (le comité du Cabinet qui examine et approuve les dépenses du gouvernement du Canada)

SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor (l'organe administratif qui soutient le Conseil du Trésor et est reconnu à titre de ministère)

Dépenses du crédit 1 : dépenses opérationnelles autres qu'en capital. Pour les besoins du présent rapport, il s'agit de dépenses de maintenance.

Dépenses du crédit 5 : Dépenses en capital. Pour les besoins du présent rapport, il s'agit de dépenses de développement.

EOTP : élément d'organigramme technique de projet

ANNEXE C – Définition des critères d'audit

Le rapport formule une conclusion indiquant si les critères d'audit sont respectés, partiellement respectés ou non respectés. L'échelle utilisée pour déterminer ces conclusions est indiquée ci-dessous :

Conclusion	Critères
Respecté	Les exigences du critère étaient généralement respectées; des exceptions mineures ont été notées.
Partiellement respecté	Les exigences du critère étaient principalement respectées; certaines exceptions ont été notées.
Non respecté	Les exigences du critère n'étaient pas respectées; d'importantes exceptions ont été notées.

ANNEXE D – Réponses de la direction

RÉPONSE GÉNÉRALE DE LA DIRECTION

L'ASFC a examiné le rapport et les recommandations et est d'accord avec les constatations. L'ASFC a déjà apporté des améliorations aux processus, aux pratiques et aux systèmes afin de donner suite aux recommandations.

RECOMMANDATION 1

Le vice-président de la Direction générale du contrôle devrait établir et mettre en œuvre des normes de documentation qui appuient les décisions financières clés et la tenue des livres comptables pendant toute la durée d'un grand projet. Les normes de documentation devraient comprendre ce qui suit :

- a) Le nombre d'années pendant lesquelles l'ASFC doit conserver les dossiers;*
- b) Les renseignements de facturation nécessaires, dans lesquels les fournisseurs présentent des feuilles de temps qui détaillent les travaux exécutés;*
- c) Des sources justificatives pour les grandes réaffectations de dépenses.*

RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'ASFC est d'accord avec les recommandations. L'ASFC a terminé de répondre aux constatations et aux recommandations, ou est en voie de le faire, ce qui se soldera par des preuves claires et concises à l'appui des décisions financières clés.
--

RECOMMANDATION 2

Le vice-président de la Direction générale du contrôle devrait établir et mettre en œuvre un cadre de contrôle financier dès le début des futurs grands projets. Le cadre de contrôle financier devrait inclure :

- a) Des contrôles de système qui permettent d'établir des liens clairs entre les contrats, les bons de commande, les factures et les rapports sur les frais financiers;*
- b) Une augmentation de la fréquence de vérification des dépenses du projet tout au long du cycle de vie du projet.*

RÉPONSE DE LA DIRECTION

L'ASFC est d'accord avec les recommandations. L'ASFC a terminé de répondre aux constatations et aux recommandations, ou est en voie de le faire, ce qui se soldera par un cadre de contrôle financier robuste.
--