



Correctional Service
Canada

Service correctionnel
Canada



SAFETY, RESPECT
AND DIGNITY
FOR ALL

LA SÉCURITÉ,
LA DIGNITÉ
ET LE RESPECT
POUR TOUS

VÉRIFICATION DE LA PLANIFICATION, DE LA BUDGÉTISATION ET DU SUIVI FINANCIERS

Direction de la vérification interne

378-1-243

Approuvé par le Comité de Vérification ⁽¹⁾

Le 9 décembre 2008

Canada

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	3
1.0 CONTEXTE.....	6
2.0 Objectifs et portée de la vérification.....	10
2.1 Objectifs de vérification.....	10
2.2 Portée de la vérification.....	11
3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	12
4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION	13
4.1 Cadre de gestion.....	13
4.2 Élaboration des budgets annuels.....	18
4.3 Allocation des ressources.....	21
4.4 Suivi financier.....	26
ANNEXE A - Objectifs et critères.....	32
ANNEXE B – Établissements et secteurs choisis.....	34
ANNEXE C – Plan d’action de gestion.....	35

(1) Le Comité de vérification a approuvé le rapport de vérification à la rencontre de mai 2008. Toutefois, le plan d’action de gestion a été approuvé à la rencontre du Comité de vérification de décembre 2008.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Une vérification du processus de planification financière, de budgétisation et de suivi financiers a été menée par la Direction de la vérification interne au sein du Service correctionnel du Canada (SCC) dans le cadre de son plan de vérification interne pour 2007-2008.

Pour pouvoir s'acquitter de son mandat, le SCC a obtenu en 2007-2008 la somme totale de 2,1 milliards de dollars aux fins des dépenses du Service, somme qui a été répartie comme suit entre les régions et l'AC : AC (pour fin d'utilisation centrale et fonctionnelle) - 562 millions de dollars, Atlantique - 187 millions de dollars, Québec - 374 millions de dollars, Ontario - 372 millions de dollars, Prairies - 370 millions de dollars, et Pacifique - 271 millions de dollars¹.

Au fil des ans, le SCC a été soumis à d'importantes contraintes financières dans ses efforts pour répondre aux exigences de plus en plus nombreuses liées au programme du gouvernement « Sévir contre la criminalité » et à l'importance accrue que les Canadiens attachent à la sécurité publique et à la sécurité. En marge de cela, la population carcérale vieillit et affiche des taux croissants de maladie mentale, de toxicomanie, de comportements violents et d'affiliation à un gang. ce qui n'est pas sans conséquence sur les coûts opérationnels du SCC. De telles contraintes peuvent s'avérer compliquées à gérer, surtout lorsque 90 % du financement obtenu par le SCC a un caractère non discrétionnaire. Un financement temporaire a été accordé au SCC dans le budget de 2007 afin d'atténuer certaines de ces contraintes et de faire progresser des stratégies particulières.

Plus récemment, dans le budget fédéral de 2008, on a reconnu les défis de taille auxquels est confronté le SCC, et le travail considérable accompli par le Comité d'examen indépendant² pour énoncer les grandes lignes de la vision concernant la réorganisation profonde de notre système correctionnel, et des fonds additionnels permanents ont été octroyés au SCC. Un financement permanent additionnel a donc été accordé au SCC. Au moment où le SCC se lance dans son programme de réorganisation, il est indispensable d'obtenir un renforcement des capacités en matière de gestion des ressources, notamment une planification, une budgétisation et un suivi financiers efficaces, afin de pouvoir contribuer à un processus décisionnel judicieux et axé sur les résultats, gages d'une mise en œuvre réussie des nouvelles initiatives.

Par ailleurs, l'existence de méthodes de gestion financière solides permettra également au SCC de respecter les exigences du cadre stratégique de gestion financière proposé et de poursuivre la mise en œuvre de la Politique sur la SGRR (structure de gestion, des ressources et des résultats).

Dans ce contexte, les résultats de la présente vérification aideront le SCC à cerner les possibilités d'amélioration dans un secteur de gestion crucial.

Les objectifs de la vérification étaient plus précisément les suivants :

- Fournir l'assurance que le cadre de gestion financière du SCC est adéquat et efficace et qu'il soutient efficacement des activités pertinentes de planification, de budgétisation et de suivi financiers réalisées en temps opportun.

¹ Ces montants sont établis à partir des données budgétaires du Système intégré de rapports de gestion (SIRG) en date du 10 mars 2008.

² Le rapport du Comité d'examen indépendant : Feuille de route pour une sécurité publique accrue - http://www.sp-ps.gc.ca/csc-scc/report-rapport/table_of_contents-fra.aspx

- Évaluer la pertinence du processus utilisé pour élaborer des budgets annuels (p. ex., la MJANR et le PNILO, et le budget principal des dépenses) qui reflètent adéquatement les priorités stratégiques et opérationnelles et les exigences financières du SCC.
- Évaluer la pertinence des processus en place à l'échelle nationale et régionale en ce qui a trait à l'allocation uniforme, en temps opportun et transparente, des ressources conformément aux priorités stratégiques.
- Évaluer la pertinence du processus de surveillance financière utilisé aux échelons national et régional afin de soutenir une prise de décisions en temps utile à l'égard des questions financières, y compris la réaffectation des ressources et les autres mesures correctives nécessaires.

Conclusions :

Cadre de contrôle de la gestion – Ces dernières années, des efforts ont été déployés afin de renforcer le cadre de gestion financière du SCC, comme la création de comités de surveillance au niveau national et régional, et orienter la répartition des ressources pour suivre les progrès accomplis et prendre les mesures correctives qui s'imposent. Bien que des éléments clés soient en place, le cadre actuel de gestion financière doit continuer à être renforcé et pleinement intégré au sein du SCC. Le SCC doit tout particulièrement élaborer une politique de planification, de budgétisation et de suivi financiers étant donné qu'il n'en existe actuellement aucune s'appliquant spécifiquement à ces éléments. En outre, le fait d'élaborer, d'étayer et de mettre en place des procédures et des pratiques uniformes au sein du SCC concourrait à l'adoption d'une approche commune et procurerait les conseils nécessaires à la budgétisation des gestionnaires et du personnel des Finances.

Budgets annuels – Le recours à des méthodes et à des formules pour élaborer les budgets annuels, à savoir, le Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations (PNILO) et la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR), a été décisif en vue de l'obtention de fonds supplémentaires en temps opportun et de manière efficace. En revanche, ces processus doivent être modifiés afin de soutenir l'ensemble des activités du SCC en raison des contraintes financières et des exigences de financement internes et externes à croissance. Le SCC procède en ce moment à un examen de son modèle de financement et va élaborer et traduire dans les faits de nouvelles méthodes de financement, en consultation avec les organismes centraux, afin de s'assurer un financement adéquat et durable pour le présent et l'avenir. Une fois ses méthodes de financement révisées, le SCC devra aussi modifier ou réviser son modèle d'allocation des ressources par souci de cohérence entre les fonds obtenus, les stratégies en place et la répartition des fonds.

Au fur et à mesure que le SCC mettra sur pied de nouvelles méthodes de financement et appliquera dans son intégralité son Architecture d'activités de programmes approuvée, il sera utile de mieux définir les rapports entre ses stratégies/priorités opérationnelles, ses plans opérationnels, notamment les ressources allouées et les résultats escomptés et, enfin, les résultats obtenus, en particulier pour pouvoir contribuer aux processus décisionnels et aux exercices d'examen stratégique³ que le SCC devra entreprendre tous les quatre ans.

Processus d'allocation des ressources – Le modèle d'allocation des ressources mis sur pied par le SCC a permis de donner plus de transparence et d'uniformité sur le plan de l'allocation des ressources dans l'ensemble des régions et l'AC, et il existe des mécanismes pour examiner et remettre en question

³ Le SCC va procéder à un examen stratégique de ses dépenses en 2008-2009.

les allocations et transmettre les questions en haut lieu si cela s'avère nécessaire. Cependant, chaque région procède différemment en matière d'allocation des ressources, et l'ensemble du SCC ne dispose pas d'un processus uniforme et étoffé. Dans un même ordre d'idées, les régions et les secteurs se sont dotés de leurs propres outils, feuille de calcul Excel et modèles. Il est possible de rationaliser les processus et de disposer d'outils communs. Le SCC gagnerait également à adopter une approche uniformisée pour faire part à l'AC de tout rajustement ou question. Enfin, des efforts ont été faits pour allouer les budgets à travers l'organisation en temps opportun. Toutefois, la finalisation et la distribution des budgets vers les sites pour le 1^{er} avril reste encore difficile pour les régions.

Processus de surveillance – Les processus de surveillance financière utilisés par le SCC à l'échelle nationale et régionale concourent à une prise de décisions en temps opportun à l'égard des questions financières, y compris la réaffectation des ressources et les autres mesures correctives nécessaires. Cependant, le système de prévisions actuellement en vigueur, à savoir, le Système intégré de rapports de gestion (SIRG), ne contribue pas comme il se doit aux activités de surveillance. Par exemple, la compilation des prévisions périodiques se déroule en dehors du système et les modifications/rajustements apportés au résumé des prévisions ne se retrouvent pas toujours dans le système, et il arrive même, dans certains cas, que de tels rajustements ne soient pas signalés au gestionnaire de budget. Pour une organisation décentralisée d'une telle envergure comme le SCC, il est indispensable de disposer de systèmes étayant des données financières exactes et opportunes.

Il y a, par ailleurs, une opportunité de se doter d'un processus et de pratiques de surveillance communs au SCC et de les documenter.

Des recommandations ont été formulées dans le rapport sur ces domaines où il faut apporter des améliorations. La haute direction a examiné les constatations du rapport et y a souscrit. Le plan d'action de gestion qui porte sur les recommandations figurent à l'annexe C.

1.0 CONTEXTE

Au fil des ans, le SCC a été soumis à d'importantes contraintes financières en tentant de répondre aux exigences de plus en plus nombreuses liées au programme du gouvernement « Sévir contre la criminalité » et à la polarisation accrue autour de la sécurité publique. En marge de cela la population carcérale vieillit et affiche des taux croissants de maladie mentale, de toxicomanie, de comportements violents et d'affiliation à un gang, ce qui n'est pas sans conséquence sur les coûts opérationnels du SCC. De telles contraintes peuvent s'avérer compliquées à gérer, surtout lorsque 90 % du financement obtenu par le SCC a un caractère indispensable. Un financement temporaire a été accordé au SCC dans le budget de 2007 afin d'atténuer certaines de ces contraintes et de faire progresser des stratégies particulières.

Le gouvernement a mis sur pied un Comité d'examen indépendant dans le but de passer en revue les priorités du SCC ainsi que ses stratégies et ses plans opérationnels, et ce, dans l'objectif de renforcer la sécurité publique. Le rapport de ce Comité, déposé en décembre 2007, énonce les 109 recommandations qui ont le plus de répercussions sur les opérations du SCC. Le budget fédéral de 2008 a reconnu les défis de taille auxquels est confronté le SCC, et le travail considérable accompli par le Comité d'examen indépendant visant à énoncer les grandes lignes de la vision en vue de la réorganisation profonde de notre système correctionnel, ce qui nécessitera un engagement à long terme et l'adoption d'une approche progressive. Le budget de cette année procure au SCC une base de ressources stable s'avérant nécessaire à la poursuite de la mise en œuvre de la nouvelle vision énoncée par le Comité d'examen indépendant, et répond aux défis que représente un profil de la population carcérale plus complexe que par le passé. Tandis que le SCC se lance dans son programme de réorganisation, il est indispensable d'obtenir un renforcement des capacités en matière de gestion des ressources, notamment une planification, une budgétisation et un suivi financiers efficaces afin de pouvoir contribuer à un processus décisionnel judicieux et axé sur les résultats qui sont gages d'une mise en œuvre réussie des nouvelles initiatives.

Pour pouvoir s'acquitter de son mandat, le SCC a obtenu en 2007-2008 la somme totale de 2,1 milliards de dollars aux fins des dépenses du Service (Budget principal des dépenses de 1,9 milliard de dollars), somme qui a été répartie comme suit entre les régions et l'AC : AC - 562 millions de dollars, Atlantique - 187 millions de dollars, Québec - 374 millions de dollars, Ontario - 372 millions de dollars, Prairies - 370 millions de dollars, et Pacifique - 271 millions de dollars⁴. Le SCC s'attend à recevoir 2,3 milliards de dollars (Budget principal des dépenses de 2,2 milliards de dollars) pour 2008-2009⁵. Cette majoration du financement va aider à atténuer quelques-unes des contraintes financières telles que celles liées aux coûts des soins de santé et de l'entretien.

L'année prochaine, le SCC va procéder à un examen stratégique⁶ afin d'évaluer le rendement, l'efficacité, l'efficience et la pertinence de ses activités et programmes existants. Ces renseignements contribueront à l'allocation et à la réaffectation des ressources ainsi qu'à l'atteinte de niveaux de financement optimaux. Alors que le SCC s'attellera à cette tâche, il aura besoin d'obtenir, en temps

⁴ Ces montants sont établis à partir des données budgétaires du Système intégré de rapports de gestion (SIRG) en date du 10 mars 2008.

⁵ Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009 du Service correctionnel du Canada.

⁶ Le SCC va procéder à un examen stratégique de ses dépenses en 2008-2009.

opportun, des données et des analyses de qualité supérieure pour pouvoir étayer son processus décisionnel et la production de rapports.

En parallèle à cela, le SCC poursuit sa mise en application de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) avec, notamment, la poursuite de la mise en œuvre de sa structure AAP contribuant à la gestion axée sur les résultats.

Par ailleurs, dans le Plan d'action sur la responsabilité fédérale, le gouvernement s'est engagé à renforcer les politiques de gestion financière du Conseil du Trésor. À ce sujet, le Conseil du Trésor a procédé à un examen des cadres et des politiques en vigueur et a préparé un cadre stratégique en matière de gestion financière ainsi que cinq politiques de gestion financière fondamentales : la Politique sur la gouvernance de la gestion financière, la Politique sur le contrôle interne, la Politique sur la gestion des ressources, la Politique sur l'information financière et les rapports financiers, et la Politique sur les systèmes financiers. Le Conseil du Trésor a également préparé une série de directives et de normes s'y rapportant, notamment la Directive sur la planification financière et la budgétisation pour appuyer la Politique sur la gestion des ressources. Ces politiques et ces directives devraient être assorties de nouvelles exigences en matière de gestion financière. Par conséquent, s'il est vrai que ces politiques et ces directives ne sont pas encore entrées en vigueur, notre vérification a tout de même tenu compte, au besoin, de l'orientation de celles-ci.

Enfin, il convient de mentionner qu'on a jugé que les pratiques de planification, de budgétisation et du suivi financier du SCC comme étant favorable. En outre, *l'efficacité de la gestion et des contrôles financiers* (élément du CRG) du SCC avait été évaluée comme convenable et forte en 2007 et 2006, respectivement.

Dans l'ensemble, on s'attend à ce que les résultats de la présente évaluation contribuent à renforcer davantage le processus de la planification, de budgétisation et du suivi financiers et qu'il sera bien utile au SCC pour faire avancer son programme de réorganisation.

Vérification de la planification, de la budgétisation et du suivi financiers du SCC

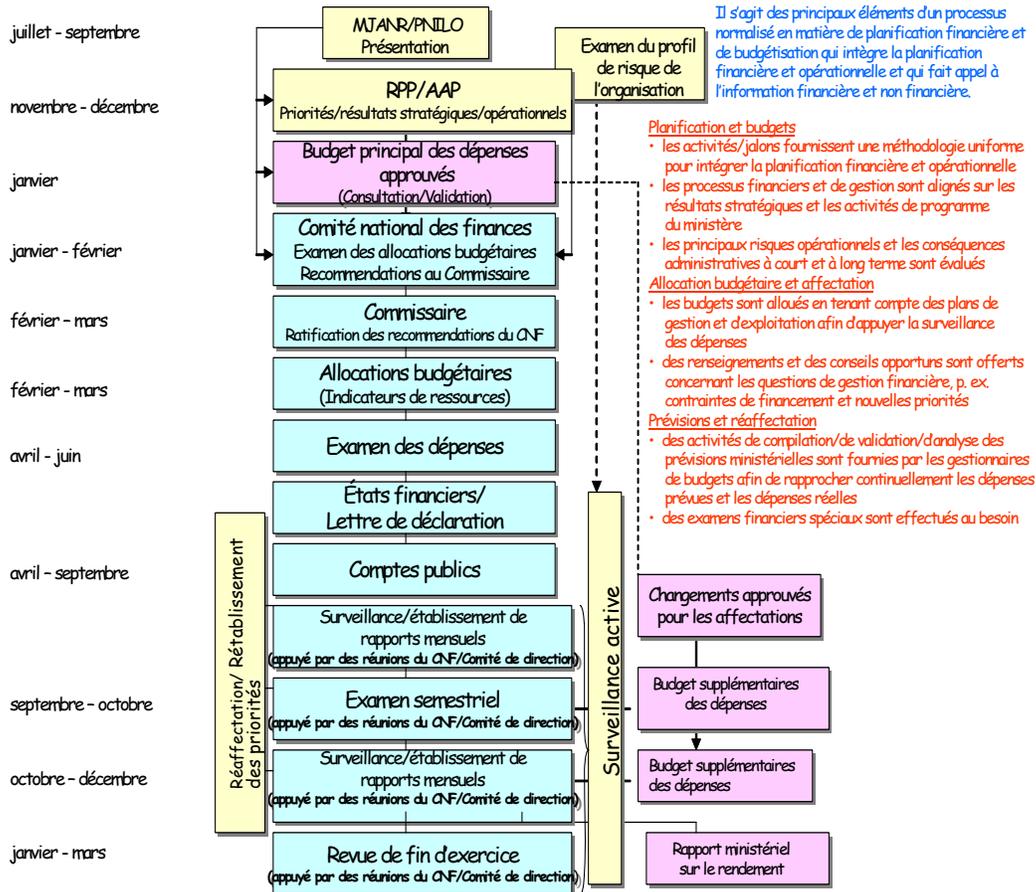
Cette section présente le processus de planification, de budgétisation et du suivi financiers du SCC ainsi que la structure de gouvernance appuyant ces activités, notamment les rôles et les responsabilités de l'agent principal des Finances (APF), du groupe des Finances, du sous-commissaire régional et des gestionnaires de budget.

Le processus de planification financière, budgétisation⁷ et du suivi financiers du SCC est complexe et a une grande portée, comme en fait foi la Stratégie de ressourcement intégrée du SCC⁸.

⁷ La budgétisation, dans le contexte qui nous intéresse, englobera la définition des ressources nécessaires, la préparation du budget, et l'allocation des ressources.

⁸ Annexe A – Cadre de gestion financière du SCC - Gouvernance, rôles et responsabilités – 22 février 2008

Stratégie de ressourcement intégrée du SCC



Budgets annuels

Les processus de planification, de budgétisation et de suivi financiers commencent par l'établissement des résultats stratégiques et des stratégies (y compris les stratégies de gestion des ressources et financière), et des discussions au sujet des enjeux, des plans et des priorités (y compris le Rapport sur les plans et les priorités). Toutes les demandes approuvées de financement pour les budgets pour l'année à suivre sont ajoutées à la MJANR et sont assujetties à l'approbation du Parlement dans le cadre du « Budget principal des dépenses » qui rend compte du budget de base et de l'augmentation ou de la diminution des ressources conformément aux recommandations suivantes du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- Les rajustements techniques nécessaires pour mettre à jour les niveaux de référence permettant des rajustements budgétaires annuels déjà convenus avec le Conseil du Trésor en ce qui concerne les coûts inhérents à une provision pour inflation limitée, des méthodes de financement

préalablement approuvées (p. ex., les médicaments sur ordonnance, la variation du nombre et des coûts liés au programme de traitement à la méthadone), des transferts, et autres;

- Le Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations (PNILO) qui a servi pour aborder le Conseil du Trésor au sujet des nouveaux besoins financiers ainsi que des rajustements progressifs et permanents apportés au budget de base du SCC par rapport à l'augmentation de la charge de travail et les mesures relatives au logement liées au profil fluctuant et changeant de la population carcérale;
- Des mémoires au Cabinet (MC) et des présentations au Conseil du Trésor dans le cadre des nouvelles initiatives.

Dans le cadre du processus du PNILO, les établissements sont tenus de définir leurs propres besoins à long terme en matière d'immobilisations et d'entretien dans leur PRILO respectif et les besoins futurs reposant sur la prévision d'une augmentation ou d'une diminution de la population carcérale et des détenus.

Allocation des ressources

Le processus d'allocation des ressources du SCC fait appel à un modèle fondé sur une formule et tenant compte des indicateurs de ressources qui sont présentés par enveloppe budgétaire et par activité basé sur la structure AAP. Ce modèle permet la distribution uniforme et transparente des fonds aux régions. Toute variance fait l'objet de discussions avec le Comité national des finances et de la planification. Des priorités sont recommandées par le Comité et approuvées par le Comité de direction.

Bien que le modèle d'allocation des ressources, fondé sur les indicateurs de ressources, fasse état du financement qui sera fourni à chaque établissement/communauté/HQ, chaque région rajuste ces montants en fonction d'un éventail de facteurs (p. ex., services regroupés, emplacement éloigné). Les régions ont leurs propres modèles et approches, et les consultations peuvent être nombreuses ou limitées, selon la région.

Suivi

Au cours de l'année, les budgets sont surveillés grâce à des analyses périodiques (principalement mensuelles) des écarts et des prévisions, et un examen complet est effectué à mi-parcours (examen semestriel). En 2006-2007, l'examen semestriel a révélé qu'il y aurait un manque à gagner dû principalement à des coûts plus élevés que prévu en matière de salaires, de services de santé, d'heures supplémentaires et d'énergie dans les régions. Par conséquent, le SCC a pris des mesures de réduction des dépenses afin de s'assurer que les budgets étaient respectés.

Gouvernance, rôles et responsabilités

Conformément au cadre de gestion financière préparé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, le SCC a mis sur pied son propre cadre décrivant sa structure de gouvernance ainsi que ses rôles et ses responsabilités en matière de gestion judicieuse de ses ressources financières⁹. Les extraits suivants proviennent du cadre et expliquent quelques-uns des principaux rôles et responsabilités incombant au groupe des Finances et aux gestionnaires en matière de planification, de budgétisation et du suivi financiers.

⁹ Cadre de gestion financière – Gouvernance, rôles et responsabilités, 22 février 2008 (version définitive)

Le commissaire fait office d'administrateur des comptes du Service et assume la responsabilité globale de la gestion financière du SCC, en plus de définir les orientations et les priorités financières et stratégiques.

L'agent principal des Finances (APF) procure en permanence une orientation et des conseils fonctionnels au commissaire ainsi qu'aux gestionnaires, et c'est à lui qu'incombe la responsabilité d'élaborer des méthodes, des cadres, des politiques et des processus nationaux adaptés, et de mettre en place des activités liées à la mesure du rendement, au suivi et à la production de rapports pour appuyer les stratégies de planification, de budgétisation et de répartition des ressources, en plus des prévisions/réaffectations, de la communication/divulgarion de l'information financière, et des systèmes/processus financiers. Il est important de préciser que l'APF apporte des compétences financières fonctionnelles et des conseils aux gestionnaires afin de veiller à ce que la planification des ressources, la budgétisation, les décisions relatives à l'allocation et le suivi financier à l'échelle du Service soient étayés par des analyses et des données judicieuses reposant sur des évaluations des prévisions et des risques financiers. L'APF conseille également le Comité de direction sur les risques financiers ainsi que sur les coûts et avantages inhérents aux propositions/présentations faites par les gestionnaires de budget au sujet de nouvelles initiatives de grande envergure, et des réaffectations des programmes/opérations, notamment la déclaration relative aux critères de rentabilité pour les propositions/présentations.

Le Comité national des finances et de la planification formule des conseils et des recommandations au commissaire par l'entremise de l'APF et du sous-commissaire principal (SCP), en tant que coprésidents, à propos des stratégies, enjeux, plans et priorités en matière de gestion financière et au sujet de l'allocation des ressources et des réaffectations.

Les sous-commissaires régionaux/les commissaires adjoints/les gestionnaires délégués (les gestionnaires de budget) sont principalement responsables d'assurer une gestion et une intendance avisées des ressources selon leur domaine de responsabilité et en rapport avec la planification, la budgétisation, la prévision des dépenses, le suivi et le contrôle, la production de rapports et la gestion des risques. Ils assurent également une bonne utilisation des opérations et des programmes dans le cadre des allocations budgétaires approuvées, et ils veillent à ce que les frais engagés pour atteindre les objectifs et les résultats de rendement soient connus et compris, et que les données de nature financière ou autre, y compris les prévisions, soient indiquées pour pouvoir suivre le rendement.

Le contrôleur a pour rôle de seconder le commissaire, l'APF et les gestionnaires de budget au niveau de leurs responsabilités susmentionnées. Les contrôleurs régionaux reçoivent des orientations et des conseils fonctionnels du contrôleur et offrent un soutien technique aux gestionnaires axiaux.

2.0 Objectifs et portée de la vérification

2.1 Objectifs de vérification

Les objectifs suivants ont servi à la présente vérification de la planification, de la budgétisation et du suivi financiers :

- Fournir l'assurance que le cadre de gestion financière du SCC est adéquat et efficace et qu'il soutient des activités pertinentes de planification, de budgétisation et de suivi financiers réalisées en temps opportun.
- Évaluer la pertinence du processus utilisé pour élaborer des budgets annuels (p. ex., la MJANR et le PNILO, et le Budget principal des dépenses) qui reflètent adéquatement les priorités stratégiques et opérationnelles et les exigences financières du SCC.
- Évaluer la pertinence du processus en place à l'échelle nationale et régionale en ce qui a trait à l'allocation uniforme, en temps opportun et transparente, des ressources conformément aux priorités stratégiques.
- Évaluer la pertinence du processus de surveillance financière utilisé à l'échelle nationale et régionale afin de soutenir une prise de décisions en temps opportun à l'égard des questions financières, y compris la réaffectation des ressources et les autres mesures correctives nécessaires.

Les critères particuliers qui ont servi à la vérification figurent à l'Annexe A.

2.2 Portée de la vérification

La vérification a visé le processus de planification financière et de budgétisation (qui comprend la détermination des exigences en matière de ressources, la préparation du budget et l'allocation des ressources) ainsi que le processus de surveillance.

Planification financière et budgétisation

La vérification interne a examiné les processus généraux utilisés pour élaborer des budgets visant à obtenir du financement afin de répondre aux besoins en ressources du SCC. La vérification ne s'est pas attardée sur le bien-fondé des normes et des indicateurs de ressources du PNILO, étant donné que le SCC procède actuellement à un examen des normes en matière de ressources.

La vérification s'est également concentrée sur le processus d'allocation des ressources (y compris l'évaluation de la pertinence des lignes directrices, des outils, des systèmes et des données).

Suivi financier

En ce qui concerne le processus de surveillance, la vérification a été axée sur la préparation et la communication des prévisions et des analyses des écarts, ainsi que sur les mesures correctives prises au besoin.

La vérification a eu une portée nationale et elle a été assortie de visites dans les bureaux de l'AC et de toutes les régions et dans des établissements et des directions générales choisis (voir l'Annexe B). En plus d'évaluer les objectifs et les critères mentionnés ci-dessus, les responsables de la vérification ont également tenté de cerner les possibilités d'amélioration, y compris le potentiel du SCC en matière d'adoption des pratiques exemplaires mises en œuvre dans certaines régions ou dans certains établissements précis.

3.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Les données probantes nécessaires à la vérification ont été recueillies grâce aux techniques suivantes :

- **Entrevues :** Ce sont au total 112 entrevues qui ont été réalisées à l'AC, au niveau régional et dans les établissements, dont : 57 auprès de gestionnaires de budget dans des établissements (dont 14 directeurs d'établissement), quatre gestionnaires de budget à l'AC, 13 administrateurs régionaux et 30 employés des Finances (notamment quatre contrôleurs régionaux et trois employés des Finances à l'AC). Quatre commissaires adjoints et quatre sous-commissaires régionaux ont également été interrogés.
- **Examen de la documentation :** Nous avons examiné la documentation pertinente, comme la documentation sur les processus, les manuels de procédures, le matériel de formation et les présentations au Comité national des finances et de la planification et au Comité de direction au niveau de chaque établissement visité, que ce soit à l'AR ou à l'AC.
- **Examen des dossiers et analyse des données :** Un examen des dossiers a été effectué afin de déterminer s'il existait suffisamment de données probantes pour soutenir l'élaboration des budgets, des prévisions et des analyses des écarts à l'échelle nationale, régionale et sectorielle et à l'échelle des établissements et des directions générales. On a, en outre, procédé à une analyse des données (p. ex., données du SIRG, compilation des prévisions, collecte des données dans les établissements et à l'AC).

Échantillon et choix des établissements

Les établissements choisis font partie de l'échantillon représentatif (voir l'Annexe B pour plus de détails). Le choix des établissements, dans le cadre des visites régionales, s'est fondé sur un certain nombre d'éléments, y compris les suivants:

- Un éventail représentatif d'établissements reflétant toutes les classifications de sécurité (maximale, moyenne et minimale) et divers niveaux de population (c.-à-d. des établissements accueillant un petit ou un grand nombre de délinquants), y compris des établissements pour femmes, un bureau de district, et des bureaux de libération conditionnelle.
- Une analyse des établissements les plus touchés par certaines contraintes précises, comme les heures supplémentaires, les spécialistes en santé et les fournitures médicales, la réparation et l'entretien des machines, et l'équipement et les fournitures de bureau.
- Les établissements suggérés, y compris ceux qui ont adopté des pratiques considérées comme exemplaires, ont également été approchés et intégrés au hasard dans notre sélection.

Le choix des bureaux de l'administration centrale (secteurs/directions générales) a été fondé sur un certain nombre de facteurs, y compris les suivants : secteurs diversifiés, importance, analyse des résultats financiers par rapport au budget révisé ces dernières années, et discussions avec le contrôleur national du SCC.

4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION

4.1 Cadre de gestion

Un cadre de gestion efficace procure une structure de gouvernance adéquate ainsi que des politiques, procédures, lignes directrices, systèmes, mécanismes de contrôle et une structure de rapport garantissant la prise de mesures pour répondre aux risques et accroître la probabilité que les buts et les objectifs fixés en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers soient atteints. La direction s'inspire d'un cadre de gestion financière pour élaborer des plans et des budgets, mettre en place des activités et des mesures, donner des instructions, surveiller et rendre compte du rendement afin de donner des garanties raisonnables que les objectifs et les buts sont atteints. Le SCC a recours à des systèmes financiers et autres, ainsi qu'à des processus officiels et officieux, pour y parvenir.

En plus des caractéristiques et des processus de contrôle, un bon cadre de gestion permet au personnel de mieux comprendre son rôle et ses responsabilités et les attentes sur le plan de la mise en œuvre d'un système sain de planification, de budgétisation et de suivi financiers. Un tel cadre permet, par ailleurs, de veiller à ce que les éléments constitutifs soient en place selon les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nous avons évalué le cadre de gestion du SCC en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers à cinq niveaux : les mécanismes de surveillance; les politiques et les procédures; les pouvoirs, les rôles et les responsabilités; la gestion du rendement; et la formation.

4.1.1 MÉCANISMES DE SURVEILLANCE

Nous pensons conclure que le SCC dispose de mécanismes de gouvernance en place au niveau national et régional pour surveiller les activités de planification, de budgétisation et de suivi financiers.

Un Comité national des finances et de la planification (CNFP) et des comités régionaux des finances sont en place au sein du SCC pour surveiller les activités de planification, de budgétisation et de suivi financiers.

L'AC et les régions ont récemment mis sur pied des comités des finances (il y a près de deux ans pour l'AC et au cours de l'année écoulée pour la plupart des régions). Le CNFP était autrefois un comité national des finances. On a dernièrement étendu ses attributions pour y inclure la planification dans le cadre de son mandat.

Nous avons constaté que le CNFP est composé d'un échantillon représentatif de cadres supérieurs du SCC, à savoir le sous-commissaire principal (coprésident); le commissaire adjoint, Services corporatifs (coprésident); le sous-commissaire pour les délinquantes; le commissaire adjoint, Opérations, programmes correctionnels et le commissaire adjoint, Évaluation du rendement; tous les sous-commissaires régionaux; et le commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines. Le Comité a défini son mandat, et ses membres se réunissent régulièrement pour surveiller les activités de planification, de budgétisation et du suivi financiers et formuler des recommandations devant, s'il y a lieu, obtenir l'approbation du Comité de direction. Notre examen de la documentation (c-a-d le matériel

de présentation et les minutes) et les entrevues que nous avons réalisées auprès de plusieurs membres ont confirmé que, dans l'ensemble, suffisamment de données étaient fournies pour appuyer le processus décisionnel. En revanche, certains membres ont mentionné que les données fournies étaient assez conséquentes et détaillées et qu'il est possible de peaufiner davantage les données obtenues pour appuyer le processus décisionnel et mieux le faire cadrer avec les stratégies, les priorités et les risques du SCC. De plus, certaines données pourraient être communiquées plus tôt afin d'obtenir une rétroaction de la part des membres du Comité (au lieu de formuler des recommandations devant être approuvées). On ne manque cependant pas de souligner les progrès accomplis jusqu'à présent par le Comité.

Les régions ont dernièrement mis sur pied un comité semblable, le Comité régional des finances (CRF), qui comprend habituellement le sous-commissaire adjoint des Services corporatifs (SCASC), le contrôleur régional, et un échantillon représentatif de directeurs d'établissement et d'administrateurs régionaux, pour aider au suivi et à une plus grande efficacité en matière de gestion financière. Les recommandations du CRF sont transmises, pour approbation, au Comité régional de gestion (CRG). Une fois le budget régional dressé, le CRG surveille la situation financière de la région et prend des décisions en conséquence.

4.1.2 POLITIQUES ET PROCÉDURES

Nous nous attendions à ce que le SCC dispose de politiques, de normes et de procédures visant à aider et à éclairer les employés sur le plan de l'administration des activités de planification, de budgétisation et du suivi financiers. Nous nous attendions aussi à ce que les politiques du SCC soient conformes à celles du Conseil du Trésor.

Il n'y a pour le moment aucune politique consolidée en place en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers. Par contre, le CSC envisage d'adopter la politique du Conseil du Trésor relative à la gestion des ressources financières ainsi que la directive sur la gestion et la budgétisation financières qui s'y rapporte, une fois celles-ci entrées en vigueur.

D'après les recherches et les enquêtes que nous avons effectuées auprès du personnel du SCC et du SCT, aucun des deux organismes ne dispose de politique énonçant expressément la planification, la budgétisation et le suivi financiers. Toutefois, le SCC a récemment préparé un document de politique décrivant le cadre de gestion financière (CGF) ainsi qu'un document décrivant le cadre de contrôle financier (CCF). Ces documents présentent la structure et les principes en vigueur, en plus de définir les rôles et les responsabilités du personnel du SCC en matière de gestion financière tels que mentionnés précédemment dans la section « Contexte ». Il s'agit d'un premier pas pour le SCC en vue de l'élaboration d'un ensemble de politiques sur la gestion financière.

Comme mentionné dans la section 1.0 « Contexte », le Secrétariat du Conseil du Trésor a préparé un ensemble de politiques relatives à la gestion financière ainsi que les directives et les normes s'y rapportant, à savoir, la Politique sur la gestion des ressources financières et sa directive, la Directive sur la planification financière et la budgétisation. Cette politique n'est pas encore entrée en vigueur.

Le SCC attend que ces politiques soient parachevées avant de pouvoir se doter de ses propres politiques et, en particulier, de politiques en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers.

On compte un nombre restreint de procédures et de méthodes documentées en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers en place à l'échelle du SCC.

On compte un nombre restreint de procédures et de méthodes documentées en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers en place à l'échelle du SCC. Un certain nombre de régions, d'établissements et de directions générales ont créé leurs propres documents (p. ex., des calendriers et des consignes pour la préparation du budget) pour venir en aide au personnel des Finances et aux gestionnaires de budget.

S'il est vrai que l'AC définit certaines orientations, celles-ci sont en règle générale communiquées sous la forme de consignes pendant toute l'année et ne sont pas obligatoirement fusionnées avec un ensemble de procédures documentées.

En raison de l'inexistence de politiques et de procédures officielles amalgamé, les gestionnaires de budget dépendent énormément du personnel des Finances au niveau national et local ou encore de collègues experts en la matière pour présenter les procédures et les attentes et, s'il y a lieu, offrir des conseils, ce qui représente tout un défi si l'on tient compte du fait que le gouvernement prévoit une rotation de 16 % des agents financiers et des spécialistes en 2009, et ce, étant donné qu'un certain nombre d'entre eux approchent de l'âge de la retraite. Par ailleurs, les personnes occupant des postes clés au sein de l'AC et de l'AR pourront prendre leur retraite dans un avenir proche, et la planification de la retraite fait quelque peu défaut à ce niveau-là, tel que mentionné dans le dernier CRG. Les employés clés au sein des Finances dont le départ à la retraite est prévu et la réalité démographique vont influencer sur la capacité du SCC de pouvoir se fier sur ces compétences spécialisées, accentuant encore davantage l'importance de se doter de politiques et de pratiques bien définies permettant l'adoption d'une approche commune et la formulation de conseils aux gestionnaires de budget et au personnel des Finances.

4.1.3 LES POUVOIRS, LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Nous nous attendions à ce que les pouvoirs, les rôles et les responsabilités soient définis et communiqués. Selon nous, les rôles et les responsabilités des gestionnaires de budget devraient figurer dans leur description de travail, et les pouvoirs d'approbation des budgets annuels, de l'allocation des ressources et des transferts devraient être communiqués par l'entremise de politiques et de directives.

Les pouvoirs d'approbation des budgets annuels, de l'allocation des ressources et des transferts sont définis et sous-entendus.

Les pouvoirs d'approbation des budgets annuels et de l'allocation des ressources sont définis dans le cadre de gestion financière et le cadre de contrôle financier¹⁰. Les mémoires au Cabinet, les présentations au Conseil du Trésor, le PNILO, et l'allocation des ressources à l'échelle du SCC sont bel et bien approuvés par le Comité de direction. L'allocation des ressources au niveau régional est approuvée au niveau du Comité régional de gestion.

Il y a plusieurs années de cela, le SCC a adopté un « modèle d'enveloppe financière » (à savoir, un cadre renfermant huit enveloppes, notamment la sécurité, la santé, l'élaboration et la prestation de programmes, en plus d'une enveloppe distincte destinée à CORCAN) correspondant à l'Architecture

¹⁰ Ces cadres ont obtenu l'aval du Comité de direction.

d'activités de programmes, afin de veiller à ce que les fonds remplissent le rôle qui leur a été confié. Pour étayer ce concept, les transferts entre les enveloppes ont été restreints à 3 % de la somme allouée. Il est nécessaire d'obtenir l'accord du CNFP pour les transferts supérieurs à 3 %. La capacité de transfert de fonds entre les enveloppes (jusqu'à concurrence de 3 %) est sous-entendue et, s'il est vrai que nous n'avons pas procédé à un examen approfondi de tels transferts, nous n'avons relevé aucun problème lors de notre examen des ajustements/transferts budgétaires.

Pour finir, nous avons comparé la liste des gestionnaires de budget avec la section 34 « Pouvoirs », fournie par l'AR, et avec les gestionnaires de budget interrogés pour savoir si ces derniers disposaient d'une autorisation budgétaire de mise. Aucun problème n'a été signalé.

Les rôles et les responsabilités figurent dans les descriptions de travail et ils sont sous-entendus.

Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités en matière de gestion financière (à savoir, la gestion de leurs budgets) figurent dans les descriptions de travail génériques des responsables d'établissement et des gestionnaires de budget (p. ex., le directeur d'établissement; le sous-directeur; le directeur adjoint, Interventions; le directeur adjoint, Opérations; le chef, Services de santé). Les descriptions de travail génériques concernant le personnel des Finances sont en ce moment à l'étude et en cours de révision en raison de la relative ancienneté des descriptions de travail existantes. Les responsabilités en matière de gestion financière figurent dans les anciennes descriptions de travail comme dans les versions provisoires.

Ces constatations sont corroborées par une forte majorité du personnel financier et des gestionnaires de budget interrogés (88 % ou 87 des 98 personnes interrogées) qui mentionnent que les rôles et les responsabilités en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers figurent de manière détaillée dans leur description de travail, et que le personnel du SCC a une bonne notion de ses responsabilités dans ce domaine.

Bonnes pratiques – Pour l'un des établissements visités, tous les gestionnaires de budget ont dû approuver le cadre de contrôle financier, en précisant qu'ils avaient pris connaissance et avaient compris leurs responsabilités à cet égard.

4.1.4 GESTION DU RENDEMENT

Nous nous attendions à ce que la capacité des gestionnaires de budget à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion financière ait fait l'objet d'une évaluation dans le cadre du processus de gestion du rendement.

Les responsabilités en matière de gestion financière font l'objet d'une évaluation en ce qui concerne la plupart des gestionnaires de budget à l'AC et à l'AR. En revanche, au niveau des établissements, pour les gestionnaires de budget occupant un niveau inférieur à celui de directeur adjoint, les objectifs de gestion financière ne figurent pas toujours clairement dans leur Rapport d'évaluation du rendement.

D'après notre examen des rapports d'évaluation du rendement portant sur la plupart des directeurs de l'AC, des directeurs d'établissement et des administrateurs régionaux interrogés, les objectifs en

matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers ont été clairement cernés et évalués dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

D'après les entrevues réalisées auprès du personnel, plus de 78 % (soit 83 des 107 personnes interrogées) d'entre eux disent que leurs rôles et leurs responsabilités en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers figurent dans leurs objectifs de rendement et font l'objet d'une évaluation dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, et la majorité des réponses négatives (19 sur 24) sont attribuées aux gestionnaires de budget occupant un niveau inférieur à celui de directeur adjoint. Par conséquent, certains gestionnaires de budget ne sont pas évalués par rapport à leurs responsabilités en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers.

4.1.5 FORMATION

Nous nous attendions à ce que les besoins en matière de formation aient été cernés et la formation fournie et suivie, au besoin, par les spécialistes financiers et les gestionnaires de budget afin qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs responsabilités en matière de gestion financière.

Des documents de formation sont désormais prêts au niveau national et certaines régions ont commencé à dispenser la formation. Par ailleurs, le soutien apporté aux gestionnaires de budget par le personnel des Finances est qualifié de très important, en particulier par les nouveaux gestionnaires de budget.

Lors de notre examen des documents de formation utilisés au niveau de l'AC et des régions, nous avons constaté que l'AC avait préparé des documents de formation en matière de finances au niveau national qui se rapportent directement à la planification, à la budgétisation et au suivi financiers (à savoir, le module de budgétisation et de prévisions) et les avait transmis aux régions en 2005. Au cours du printemps 2006, l'AC a offert des séances de formation sur ces modules aux agents financiers de chaque région recensés dans le cadre de « Former le formateur ». En raison des mesures de réduction en matière de gestion des dépenses en 2006-2007, la formation a alors été repoussée jusqu'au présent exercice financier, soit l'exercice 2007-2008. Les régions ont perfectionné la formation, et un petit nombre d'entre elles a déjà commencé à l'offrir.

Rien d'étonnant donc à ce que seulement 31 % (23 sur 75) des gestionnaires de budget interrogés disent avoir suivi une formation sur la planification, la budgétisation et le suivi financiers. Parmi ceux qui ont suivi cette formation, 66 % (24 sur 36) disent que la formation était à la hauteur. Certaines des personnes interrogées disent que la formation était « trop ardue » et qu'il aurait été utile de proposer une autre formation pratique propre au SCC et, en particulier, une formation sur les systèmes et les outils. L'AC travaille en ce moment au perfectionnement des documents de formation. Il est important de souligner que 50 % (soit 13 sur 26) des membres des Finances interrogés ont aussi indiqué qu'une autre formation aurait été bénéfique.

Dans l'ensemble, les gestionnaires de budget n'ont pas mentionné l'absence de formation officielle comme un élément important, étant donné qu'une formation informelle est actuellement dispensée par les chefs des services de Finances. Le soutien apporté par ces derniers (ou des personnes du même niveau) est qualifié d'essentiel, en particulier pour les nouveaux gestionnaires de budget et les gestionnaires de budget par intérim. Il n'en reste pas moins que dans la région du Québec, où la fonction financière est centralisée et les chefs des services de Finances ne se trouvent pas sur place, les gestionnaires de budget ont fait part du besoin manifeste d'obtenir plus de formation et de soutien.

CONCLUSIONS

Le SCC a accompli des progrès notables sur le plan de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un cadre de gestion financière approprié et efficace. Bien que les éléments constitutifs soient en place, le cadre de gestion financière, dans sa forme actuelle, doit continuer à être amélioré, officialisé et incorporé dans son intégralité au SCC.

Recommandation n° 1 : Le commissaire adjoint, Services corporatifs, doit poursuivre le renforcement du cadre de gestion en matière de planification, de budgétisation et de suivi financiers en :

- élaborant et mettant en œuvre une politique de planification, de budgétisation et de suivi financiers;
- élaborant, documentant et mettant en œuvre des procédures et des pratiques communes au sein du SCC, notamment des responsabilités en matière de gestion financière dans les Rapports d'évaluation du rendement de l'ensemble des gestionnaires de budget.

Recommandation n° 2 : Les sous-commissaires régionaux doivent continuer à offrir une formation aux gestionnaires de budget en fonction des besoins.

4.2 *Élaboration des budgets annuels*

Chaque année, le SCC remet son budget (à savoir, la MJANR et le PNILO) au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce budget a pour but de rendre compte des priorités stratégiques et opérationnelles et des exigences financières du SCC.

L'un des objectifs du processus de planification/budgétisation consiste à cerner les besoins en ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des priorités et des plans stratégiques et opérationnels du SCC, ainsi qu'à l'obtention des fonds requis en temps et lieu. Pour ce faire, nous pensions trouver un processus de planification et de budgétisation complet prenant en compte le mandat du SCC, ses objectifs stratégiques, ses plans de travail, ses priorités et ses besoins opérationnels, et que ce processus cadrerait bien avec les exigences du Conseil du Trésor.

Nous nous sommes penchés sur le caractère adéquat du processus ayant servi à l'élaboration d'un budget annuel en examinant les processus annuels utilisés par le SCC et en évaluant dans quelle mesure le SCC règle ses questions financières et évalue ses normes et indicateurs en matière de ressources.

4.2.1 **MODÈLES DE FINANCEMENT ET D'ALLOCATION DES RESSOURCES (NORMES ET INDICATEURS DE RESSOURCES)**

Le processus de budgétisation du SCC repose sur l'utilisation d'un modèle de financement, le PNILO, qui englobe les normes de ressources afin d'obtenir un nouveau financement ou un financement d'exploitation par reconduction auprès du Conseil du Trésor. Par exemple, si le SCC envisage d'agrandir 96 cellules à sécurité moyenne, tous les coûts connexes, comme le recrutement d'autres surveillants correctionnels et d'agents de libération conditionnelle et les services d'alimentation requis, pour ne citer que quelques exemples, sont décrits. Ces normes en matière de ressources ont été définies en consultation avec les organismes centraux.

Un modèle d'affectation des ressources faisant appel aux indicateurs de ressources sert ensuite au sein du SCC à la répartition des fonds obtenus. Étant donné l'importance que revêtent ces deux modèles fondés sur une formule et servant à l'obtention et à la répartition des fonds aux opérations du SCC (à savoir, les établissements), nous aurions pu nous attendre à ce qu'un processus soit en place pour évaluer périodiquement les modèles en question et leurs normes et indicateurs de ressources respectifs. De plus, nous aurions pu nous attendre à ce que ces modèles se suivent de près et que les modifications apportées à l'un des modèles se retrouvent bien dans l'autre modèle.

Le SCC procède en ce moment à un examen de ses méthodes et de ses modes de financement dans le but de proposer un cadre garantissant un financement adéquat et durable.

Un examen du processus de financement et d'allocation budgétaire mené en 1998 a abouti à la mise en œuvre d'un premier modèle de financement et d'un premier modèle de ressources budgétaires pour l'exercice financier 2000-2001. Depuis ce moment-là, les normes n'ont pas vraiment été mises à jour, sauf si un besoin particulier est identifié (c-a-d. s'il y a une demande explicite du PNILO). Toutefois, aucun examen complet n'a été fait à ce sujet. Le SCC et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont admis que les processus de financement de certains éléments du PNILO et de la MJANR ne sont pas suffisants pour soutenir toutes les activités du SCC en raison des contraintes financières et des exigences de financement internes et externes qui sont de plus en plus fortes. Le SCC procède en ce moment à un examen de son modèle de financement et s'apprête à élaborer et à mettre en œuvre graduellement de nouvelles méthodes de financement et des méthodes de financement révisées, en consultation avec les organismes centraux, qui seront conformes à l'engagement pris dans le mémoire au Cabinet relatif à l'intégrité du financement du SCC, afin de les inclure dans la MAJNR et le PNILO du Service et offrir un cadre en vue de l'obtention d'un financement adéquat et durable pour le SCC, pour le présent et l'avenir. Au fil du temps, la nature et la composition changeantes du profil des délinquants ont accru la nécessité d'avoir des genres d'interventions et de services différents, plus variés et de grande ampleur, et des services de base comme la santé, des régimes particuliers et des mesures de logement. En marge de cela, les demandes et les attentes croissantes d'autres secteurs des opérations du SCC n'ont fait l'objet d'aucun financement complet et ont amoindri sa capacité financière. Il est nécessaire de se doter de nouvelles formules pour répondre à ces questions et se pourvoir d'une stratégie et d'un cadre de financement complets afin de contribuer à la viabilité financière à long terme des opérations correctionnelles. Vu que les formules existantes ont été élaborées sur un certain nombre d'années, il sera nécessaire de procéder à une analyse approfondie du profil des délinquants, des opérations du SCC, de ses infrastructures et de ses obligations en matière d'élaboration de formules au sein d'un cadre et d'une stratégie de financement qui conviendront au Conseil du Trésor. Une proposition officielle a été récemment déposée auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de leur examen.

En outre, 90 % des coûts du SCC sont de nature indispensable et doivent être engagés. La plupart de ces coûts subissent constamment des changements comme les conditions du marché, l'inflation, les honoraires fixés par les organismes provinciaux et la variation des prix consécutive à l'emplacement géographique. La réaffectation des ressources à l'intérieur du budget de base du SCC déjà établi diminue ou, en réalité, lui retire sa marge de manœuvre, ce qui pourrait directement influencer sur la prestation de ses programmes.

Certains éléments du modèles de financement et d'allocation des ressources du SCC ne sont pas cohérents et les modifications apportées automatiquement à l'un des modèles ne se retrouvent pas dans l'autre modèle.

Comme nous l'avons signalé, certaines ressources ne sont pas suffisantes pour couvrir toutes les activités du SCC. Par exemple, dans le PNILO, le financement des coûts liés aux détenus est principalement le reflet des coûts directs comme les vêtements, la rémunération des détenus, l'alimentation, les services de l'établissement (p. ex., les articles de toilette). D'autres coûts, comme l'évaluation initiale lors de la mise sous écrou, les besoins en programmes ou en santé, les besoins particuliers, voire les coûts liés à leur classification, ne sont pas nécessairement pris en compte. Ces coûts liés aux détenus ne figurent pas habituellement dans le modèle d'allocation des ressources.

Dans le cadre de notre examen, nous avons remarqué que quelques efforts avaient été faits pour « harmoniser » les indicateurs de ressources et les normes du PNILO en matière de ressources, et que l'on est conscient qu'il faut continuer les efforts pour faire concorder les deux modèles ainsi que communiquer les conséquences qu'ont les divergences notées. .

4.2.2 PLANIFICATION FINANCIÈRE/PROCESSUS DE BUDGÉTISATION

Les rapports entre les priorités stratégiques, les risques organisationnels et les résultats au regard du rendement peuvent être renforcés dans le processus de planification financière.

D'après notre examen de la documentation et les entrevues que nous avons réalisées auprès des membres du CNFP, du personnel des Finances et du personnel de la Planification, nous en avons conclu que les priorités et les risques stratégiques ainsi que les résultats de rendement ne sont pas clairement reliés au processus de planification et de budgétisation financière, en particulier en ce qui a trait aux principales opérations courantes. Comme nous l'avons souligné précédemment, 90 % des dépenses opérationnelles du SCC sont de nature indispensable. Il est donc important de pouvoir compter sur de solides capacités de gestion des ressources axée sur les résultats afin d'évaluer le rendement et la pertinence des dépenses et permettre une (ré)affectation systématique des fonds là où ils servent le mieux les intérêts du SCC.

En outre, les données étayant le processus décisionnel pourraient être plus clairement reliées aux priorités et aux risques du SCC, tout particulièrement quand il s'agit de prendre des décisions au sujet de nouvelles propositions de dépenses.

L'intégration d'information financière et non financière doit aider le SCC à améliorer ses processus de planification, de budgétisation, de suivi financiers et d'élaboration de rapports. Le fait de veiller à ce que la planification financière soit intégrée et reliée aux priorités stratégiques et opérationnelles ainsi qu'aux risques organisationnels prendra de plus en plus d'importance afin de soutenir le processus décisionnel, alors que le SCC lancera son programme de réorganisation à long terme, procédera à son examen stratégique et mettra en œuvre la Politique sur la SGRR.

Une approche uniforme cadrant avec les exigences du Conseil du Trésor sert actuellement à l'obtention de financement.

Nous avons constaté que le SCC suit les échéanciers du Conseil du Trésor et que son approche est conforme aux exigences du Conseil du Trésor. Le SCC respecte et gère les exigences et les échéanciers

de la même façon que tous les autres ministères fédéraux, comme le démontre le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de 2006; on a jugé que l'efficacité de la gestion et des contrôles financiers (élément du CRG) du SCC avait été évaluée comme forte.

Il existe un processus d'examen des propositions et des demandes de crédits budgétaires avant leur présentation au Conseil du Trésor et au Parlement en vue de leur approbation. Nous avons constaté qu'un examen des présentations de financement (PNILO, MJANR, RPP, MC, présentations au CT) présentées au Conseil du Trésor avait été effectué et que les questions financières sont traitées et réglées à des niveaux adéquats. Les questions financières découlant des montants prévus au budget et sollicités dans ces présentations sont traitées séparément et de manière adéquate, que ce soit au niveau régional ou national. Par ailleurs, les questions financières relevées dans le cadre du processus relatif aux normes en matière de ressources sont abordées et examinées en temps opportun. Des échéanciers ont été définis, et des améliorations continuent d'être apportées au processus, afin d'assurer un examen et une approbation en temps opportun et préalablement à la présentation au Conseil du Trésor.

CONCLUSIONS

Le SCC dispose de processus pour élaborer des budgets annuels en temps opportun qui cadrent avec les exigences du Conseil du Trésor. En revanche, ces processus ne suffisent pas à soutenir toutes les activités du SCC en raison des contraintes financières et des exigences de financement internes et externes qui sont de plus en plus fortes. Le SCC procède en ce moment à un examen de son modèle de financement. Au fur et à mesure que le SCC passera en revue ses méthodes et ses formules de financement, il faudra resserrer les liens entre les priorités et les risques stratégiques et les résultats escomptés.

Recommandation n° 3 : Le commissaire adjoint, Services corporatifs, doit poursuivre le renforcement des processus de financement du SCC en :

- continuant les efforts actuels pour revoir les formules de financement;
- continuant d'harmoniser les formules de financement révisées avec le modèle d'allocation de ressources du SCC;
- en mettant davantage en conformité à l'interne les priorités, les résultats et les risques au niveau du processus décisionnel pour la gestion financière.

4.3 Allocation des ressources

L'un des objectifs du processus d'allocation des ressources financières consiste à affecter des ressources de manière cohérente, opportune et transparente, et correspondant aux priorités et aux objectifs stratégiques et opérationnels. Pour ce faire, nous nous attendions à trouver en place un modèle d'allocation des ressources prenant en considération les indicateurs et les facteurs déterminants qui influent sur les coûts, ainsi que des données antérieures, tout en tenant compte des écarts existant entre les régions et les établissements. Nous nous attendions, de surcroît, à ce que soient utilisés le modèle et le processus s'y rapportant dans l'ensemble du SCC.

Nous avons évalué le modèle en question afin de savoir s'il contribue à une répartition cohérente, opportune et transparente des fonds et si les outils, les systèmes et les données suffisent à soutenir le

processus d'allocation. Nous avons également examiné s'il y avait en place des mécanismes pour remettre en question ce processus.

4.3.1 PROCESSUS D'ALLOCATION FINANCIÈRE

Il n'existe aucun processus de distribution financière uniforme et documenté à l'échelle du SCC.

Nous avons examiné le modèle national d'allocation des ressources et la distribution des fonds pour 2006-2007 et 2007-2008, de même que les feuilles de calcul pour l'allocation des ressources utilisées dans chaque région. Nous avons discuté du processus d'allocation des ressources avec le personnel de l'AC, des régions, des services fonctionnels et des établissements. Étant donné que le modèle d'allocation des ressources utilisé dans les régions et les établissements est très différent de celui utilisé dans les secteurs (AC), ils font l'objet d'une présentation distincte ci-dessous.

Modèle d'allocation des ressources – régions/établissements

Généralement, les allocations aux régions se fondent sur des indicateurs de ressources (des montants sont prévus dans les allocations régionales pour chaque établissement). Les indicateurs de ressources, eux, sont influencés par les inducteurs de coûts. On utilise les indicateurs de ressources dans le calcul des ressources nécessaires pour toutes les activités. Par exemple, en institution, les indicateurs de ressources précisent qu'il faut un agent de libération conditionnelle pour 25 délinquants. Les indicateurs et les inducteurs de ressources sont de nature générale et peuvent ne pas tenir compte des différences dans les régions et les établissements. Par exemples, l'allocation initiale de l'AC pourrait ne pas prévoir suffisamment de fonds pour le transport dans les établissements situés dans des régions éloignées, et des ajustements devraient ainsi être apportés au niveau régional dans un tel cas.

Après avoir consulté les régions et les secteurs de l'AC, la section des Finances à l'AC élabore une première proposition d'allocation des ressources fondée sur le modèle et elle la présente au Comité national des finances et de la planification. On signale à ce comité toutes les questions, lacunes et modifications recommandées et on en discute avec celui-ci. Le Comité national des finances et de la planification recommande l'allocation des ressources proposée et celle-ci est approuvée par le Comité de direction. Une fois l'allocation des ressources approuvées, l'AC distribue, en mars, les ressources financières aux régions en utilisant une feuille de calcul. Les bureaux régionaux et les établissements passent brièvement en revue les allocations en fonction des enveloppes (comme il est expliqué à la section 4.1.3) et par activité.

Ensuite, les régions examinent les allocations et apportent des changements au modèle/financement en tenant compte des besoins opérationnels des régions et des données antérieures. Les renseignements contenus dans cette feuille de calcul sont ensuite saisis (ou transférés) dans des feuilles de calcul et outils mis au point dans les régions pour faciliter le processus d'allocation et souligner les différences entre les allocations proposées par l'AC et les ressources financières réelles affectées à diverses activités.

Même si l'on s'oriente vers une allocation des ressources fondée sur le modèle d'allocation de l'AC, les régions ont indiqué qu'un modèle régional est toujours nécessaire pour refléter les différences entre les régions et les établissements (notamment les coûts pour le transport et les services groupés).

Même si les régions doivent faire preuve de souplesse, une analyse approfondie du modèle au niveau régional et des révisions à celui-ci influencent l'efficacité du processus et le moment où l'on procède à l'allocation budgétaire aux différents sites. On doit déployer des efforts pour renforcer le processus à l'échelle du SCC et rationaliser les activités régionales.

Modèle d'allocation des ressources – AC et secteurs

Pour les secteurs, le budget de l'AC ne se fonde pas sur des indicateurs ni des inducteurs de coût. Les budgets fonctionnels s'appuient essentiellement sur les fonds alloués aux centres de responsabilité l'année précédente avec des ajustements à ceux-ci en fonction des initiatives ou modifications approuvées par le Comité de direction ou par le Conseil du Trésor.

Dans les secteurs étudiés, on a élaboré des plans de travail opérationnels pour définir les programmes, initiatives et activités, ainsi que les résultats prévus et, dans certains cas, les ressources nécessaires pour l'année. Même si, de façon générale, on n'utilise pas ces plans de travail pour justifier les décisions en matière de financement, il s'agit d'outils précieux pour déterminer l'ampleur du travail à réaliser avec le montant à recevoir. À mesure que SCC poursuit la mise en œuvre de la structure de l'Architecture d'activités de programmes (AAP) et qu'il établit des liens plus apparents entre les résultats prévus et les résultats obtenus, les plans de travail opérationnels joueront un rôle de plus en plus important pour expliquer les fonds requis pour obtenir les résultats attendus. Par ailleurs, les comités de surveillance du SCC demandent davantage de renseignements pour prendre leurs décisions, particulièrement pour déterminer les répercussions sur les ressources des options stratégiques et leurs conséquences sur les priorités et les risques du SCC. Les plans de travail appuient de telles décisions et ils pourraient être utilisés dans le processus d'allocation.

De plus, tous les secteurs ont créé leurs propres outils pour donner aux diverses directions générales un aperçu des ressources allouées aux programmes et aux initiatives, et de l'ampleur du travail à accomplir avec les fonds à recevoir. Il est possible de personnaliser ces outils, notamment en élaborant un plan de travail commun, et de simplifier certaines tâches manuelles. Par exemple, les régions utilisent un fichier de saisie de données automatisée pour charger les données budgétaires d'Excel vers le IFMMS. Les secteurs pourraient peut-être utiliser cet outil si l'on estime que cela est utile.

Un processus est en place à l'échelle nationale et régionale afin d'examiner l'allocation du budget pour cerner et résoudre les questions financières avant l'approbation de l'allocation des ressources.

Notre examen des procès-verbaux et des présentations données au Comité de direction et aux comités de gestion régionaux indique que ceux-ci procèdent à un examen de l'allocation des fonds proposée et qu'ils examinent et résolvent les problèmes financiers. Qui plus est, la plupart des régions ont adopté une approche axée sur la collaboration pour ce qui est de l'examen et de la discussion des problèmes financiers (p. ex., tenue d'un comité des finances régional ou de comité ou groupes similaires). On nous a indiqué que cette approche avait favorisé une distribution uniforme et transparente des fonds au sein des régions.

De façon générale, la plupart des personnes interrogées (84 %, ou 77 personnes sur 91) ont affirmé qu'il était possible de contester les allocations budgétaires et 96 % (soit 87 personnes sur 91) ont indiqué qu'un mécanisme était en place pour signaler les pressions financières. Les réponses étaient cohérentes parmi le personnel des établissements et des régions.

4.3.2 RAPIDITÉ DE L'ALLOCATION DU BUDGET

Nous nous attendions à ce que l'on procède à une allocation opportune des budgets au début de l'exercice (c.-à-d. le 1^{er} avril) afin d'aider les gestionnaires de budget à planifier et à gérer efficacement leur budget. De plus, nous nous attendions à ce que les fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (c.-à-d. reçus plus tard au cours de l'exercice) soient distribués en temps opportun aux responsables de la mise en œuvre des initiatives et projets, afin de favoriser une planification et une utilisation efficaces de ces fonds.

Les budgets ne sont pas alloués aux sites en temps opportun.

Les budgets sont alloués à trois différents niveaux : le niveau de l'AC, régional, et des sites. L'allocation budgétaire nationale au région suggère des allocations pour les établissements et les sites. La région des Prairies prévoit son budget en se fondant sur le modèle d'allocation de ressources de l'AC et elle le rectifie en s'appuyant sur les ajustements apportés l'année précédente ou encore sur les questions soulevées et examinées. Par conséquent, la région peut allouer son budget rapidement. Les autres régions ont un processus d'examen plus élaboré (c.-à-d. qu'elles comparent des données antérieures et effectuent des analyses approfondies) et, même si certains employés des régions et directeurs d'établissement privilégient ce processus, il faut plus de temps avant d'attribuer les ressources.

En 2007-2008, on a distribué le budget aux régions au début mars 2007. Même si les régions préféreraient l'obtenir plus tôt, il s'agit d'un délai acceptable. Toutefois, prolonger ce délai, comme on le fait pour 2008-2009 (distribué le 13 mars, 2008), pourrait occasionner des difficultés dans l'allocation des budgets aux établissements en temps opportun.

Pour l'année fiscal 2007-2008, nous avons constaté que seule la région des Prairies alloue les ressources aux établissements avant le 1^{er} avril 2007. Les autres régions et secteurs attribuent les ressources en mai ou en juin. Il n'est pas étonnant que seuls 18 % des répondants (ou 12 personnes interrogées sur 66) habitant ailleurs que dans la région des Prairies aient indiqué que le budget était approuvé en temps opportun. En 2008-2009, les budgets régionaux ont tous été distribués aux établissements après le 1^{er} avril 2008 (c.-à-d. le 1^{er} mai 2008 seulement la région des Prairies avait alloué les ressources).

Les gestionnaires de budget ont mentionné que la lenteur à obtenir leur budget influence leur capacité à planifier efficacement des activités pour l'année et à en organiser. Par exemple, les directeurs adjoints, Interventions, qui sont responsables des programmes, sont tenus d'établir un grand nombre de contrats avant le 1^{er} avril et, par conséquent, ils doivent estimer leur budget de programme en janvier en se fondant sur les niveaux de financement des années précédentes. Si d'autres fonds doivent être affectés pour les interventions, il est important d'en informer les directeurs adjoints, Interventions, le plus tôt possible, car les démarches pour entreprendre et mettre en œuvre des programmes peuvent être longues, surtout si la mise en œuvre comprend la passation de marché et l'embauche de personnel.

Par ailleurs, si les budgets ne sont pas approuvés le 1^{er} avril, on saisi des montants provisoires (p. ex., 25 % du budget annuel prévu) dans le SIRG. Lorsqu'on est prêt à allouer le budget approuvé, on annule les montants provisoires et on entre le montant réel du budget dans le SIRG. Cette façon de faire est inefficace et entraîne une répétition des tâches.

La plupart des régions souhaitent réduire ce délai et affecter les ressources avant le 1^{er} avril. Une fois que la directive provisoire sur la planification financière et la budgétisation entre en vigueur, le respect de cette échéance devient une exigence. La directive indique clairement que l'« on doit procéder, en temps opportun, à l'allocation budgétaire aux centres de responsabilité au début de l'exercice, soit le 1^{er} avril ». Pour améliorer la situation régionale, l'AC doit distribuer son budget aussitôt que possible. De plus, il faudra déployer des efforts pour rationaliser les activités régionales comme il convient.

4.3.3 AMÉLIORATION DU MODÈLE D'ALLOCATION DES RESSOURCES

Le SCC revoit régulièrement ses indicateurs de ressources et le modèle d'allocation des ressources; toutefois, il serait utile d'apporter d'autres améliorations au processus d'examen et au modèle.

Au fil des ans, on a amélioré le modèle d'allocation des ressources de manière à mieux refléter les coûts pertinents et les situations propres à certains facteurs de coûts. Chaque année, on effectue une analyse des indicateurs de ressources et on les modifie au besoin. Toutes les modifications apportées à ceux-ci sont approuvées par le Comité national des finances et de la planification. Cependant, compte tenu des activités entreprises au niveau régional, il serait avantageux d'améliorer davantage le modèle d'allocation des ressources de l'AC pour mieux tenir compte des besoins opérationnels et réduire le nombre d'améliorations requises.

Dans certains cas, les indicateurs de ressources ne reflètent pas les coûts d'origine (p. ex., les heures supplémentaires); dans d'autres, on procède à leur élaboration ou à leur amélioration (en ce qui concerne, par exemple, la santé des femmes ou les établissements pour femmes).

En outre, il se pourrait que certains problèmes financiers ne soient pas signalés au bureau régional ou à l'AC. Même si un processus est en place en vue d'examiner les allocations proposées et de signaler les problèmes financiers, il n'existe pas une approche bien définie pour contester les indicateurs de ressources. Lorsque les gestionnaires de budget signalent les problèmes financiers au directeur de l'établissement, les fonds sont réaffectés dans le budget de l'établissement, si cela est possible, et les problèmes financiers ne sont pas nécessairement signalés à l'AC. De même, lorsqu'un établissement signale un problème financier à l'AC, il est possible que celui-ci soit résolu au niveau régional.

Ainsi, ces ajustements peuvent ou non être communiqués à l'AC en vue de justifier un examen complet et régulier du modèle d'allocation des ressources. Dans d'autres cas, on peut communiquer les ajustements à l'AC de diverses façons (au moyen de notes de service ou oralement) et à différents moments non définis. De plus, le personnel des services fonctionnels ou des régions n'est pas toujours inclus dans l'examen.

Si les changements requis ne sont pas communiqués à l'AC, le modèle pourrait ne pas refléter de façon réaliste les exigences opérationnelles, entraînant des ajustements dans les régions ou les établissements.

Enfin, comme nous l'avons mentionné à la section 4.2.1, Modèles de financement et d'allocation des ressources, il est important que les modèles utilisés tiennent compte des besoins opérationnels et des réalités du SCC. Alors que le SCC entame la révision des formules de financement et une analyse approfondie du profil du délinquant, de même que l'examen de ses opérations, infrastructures et obligations, une révision du modèle d'allocation des ressources sera probablement nécessaire.

CONCLUSIONS

De façon générale, le modèle d'allocation des ressources du SCC a amélioré la capacité de celui-ci à distribuer les fonds de façon uniforme et équitable dans l'ensemble des régions. Toutefois, le processus d'allocation des ressources varie d'une région à l'autre, étant donné qu'il n'existe pas un processus uniforme, normalisé et documenté au sein du SCC. De même, les régions et les secteurs ont élaboré leurs propres outils et feuilles de calcul à l'appui de l'allocation des ressources. Il est possible de simplifier le processus et d'utiliser une approche commune.

À l'heure actuelle, les régions ne procèdent pas à l'allocation budgétaire vers les sites avant le 1^{er} avril. Il faudra déployer des efforts pour que la date du 1^{er} avril soit respectée.

Enfin, des mécanismes sont en place au niveau national et régional pour examiner et contester les allocations de ressources et signaler les problèmes financiers au besoin. Même si l'on reconnaît que le SCC dispose de mécanismes, les problèmes financiers ne sont pas toujours signalés à l'AC comme il se doit. Le SCC aurait avantage à se doter d'une approche officielle pour communiquer les ajustements et problèmes à l'AC, lesquels serviraient de base à un examen périodique des indicateurs de ressources et du modèle d'allocation des ressources.

Recommandation n° 4 : Le commissaire adjoint, Services corporatifs, en collaboration avec les sous-commissaires régionaux, devrait poursuivre l'amélioration du processus d'allocation des ressources, notamment :

- Approuver et allouer les ressources budgétaires régionales aux établissements avant le 1^{er} avril;
- Établir et documenter une approche et des pratiques communes pour l'allocation des ressources;
- Établir une approche systématique et officielle pour définir et apporter les ajustements aux indicateurs de ressources et au modèle d'allocation des ressources.

4.4 *Suivi financier*

L'un des objectifs d'un processus de suivi financier consiste à cerner les enjeux financiers en temps opportun et à favoriser la mise en place rapide de mesures correctives, comme la réaffectation des ressources ou les mesures visant à réduire les dépenses. Pour pouvoir atteindre un tel objectif, on s'attend à trouver, sur les plans national et régional, des activités de suivi financier.

Nous avons évalué de la façon suivante la pertinence du processus utilisé pour le suivi de la situation financière du SCC et pour appuyer la prise de décisions en temps opportun à l'égard des questions financières : nous avons examiné les processus actuellement utilisés par le SCC pour le suivi budgétaire et le soutien du processus décisionnel; nous avons évalué la pertinence des lignes directrices, des outils, des systèmes et des données utilisés pour les activités de suivi; nous avons déterminé si les rapports de suivi financier sont préparés en temps opportun et sont appuyés par des données probantes suffisantes. Finalement, nous avons également vérifié s'il existe des mécanismes permettant de réaffecter les ressources et de mettre en place des mesures correctives.

4.4.1 PROCESSUS DE SUIVI FINANCIER

En ce qui a trait aux activités de suivi financier, nous nous attendions à trouver des processus et directives clairement définis pour la préparation des rapports (p. ex., des analyses et des justifications des écarts entre le budget et les dépenses réelles, des prévisions et des examens semestriels) et à ce que ces rapports soient préparés de façon périodique et en temps opportun et qu'ils soient appuyés par des données probantes suffisantes. Nous nous attendions également à trouver des mécanismes d'examen permettant de réaffecter les ressources selon les besoins et de mettre en place des mesures correctives, lorsque nécessaire.

Des processus et procédures pour le suivi financier ont été mis en place sur les plans national et régional, et ils sont accompagnés de rapports de prévisions habituellement préparés chaque mois et d'un examen semestriel exhaustif.

Nous avons constaté qu'en général, les établissements, les régions et l'administration centrale (AC) préparent des rapports prévisionnels mensuels. La plupart des gestionnaires de budget ont indiqué qu'ils examinent les budgets une fois par mois. Au Québec, les budgets font l'objet d'un examen trimestriel. Toutefois, dans ces cas particuliers, les gestionnaires de budget continuent d'examiner leurs rapports de façon périodique, la plupart du temps une fois par mois. Notre examen a révélé que les rapports de suivi financier sont habituellement appuyés par des feuilles de calcul et des analyses financières autonomes, ainsi que par des renseignements provenant du SIRG et du SGS. Ces rapports sont passés en revue et approuvés par le gestionnaire de budget. De plus, nous avons constaté que les chefs du service des finances des établissements et les bureaux du contrôleur régional examinent de près les prévisions pour s'assurer de leur caractère raisonnable et remettent souvent en question les données des gestionnaires de budget lorsqu'ils le jugent approprié. Les heures supplémentaires font également l'objet d'un suivi attentif de la part des établissements et des régions.

Pratique exemplaire : Dans la région des Prairies, le chef de la préparation du budget (AR) élabore des directives détaillées pour les établissements, incluant des recommandations au sujet des secteurs d'intervention à privilégier, en fonction de ses analyses et des données antérieures dont il dispose.

On procède, au mois d'octobre, à un examen semestriel exhaustif. Le Comité national des finances et de la planification reçoit une analyse des dépenses cumulatives à ce jour ainsi qu'un rapport des décaissements anticipés (prévisions) pour l'année. Les contraintes et problèmes de financement sont analysés et examinés attentivement, et des recommandations comme des transferts de fonds ou des réductions dans certains secteurs sont présentées au Comité de direction.

Le SCC ne dispose d'aucun processus documenté et cohérent pour appuyer la préparation de rapports prévisionnels.

Comme dans le cas du processus d'affectation des ressources, le SCC n'a mis en place aucune pratique documentée et cohérente de prévision et de suivi dans l'ensemble de ses régions et secteurs. En général, il existe des procédures pour la préparation des rapports prévisionnels, mais on ne trouve que très peu de documentation à cet égard pour l'ensemble du service et chaque région a par conséquent créé ses propres outils et modèles. Dans la plupart des régions, le chef du service des finances de l'établissement joue un rôle de soutien prépondérant dans le cadre du processus de suivi en préparant des renseignements pour les gestionnaires de budget et en participant avec eux à des réunions pour

examiner leurs budgets. Les sites visités au Québec, non pas de chef des finances sur place et les gestionnaires de budget ont indiqué qu'ils doivent en général se charger d'obtenir les renseignements dont ils ont besoin par leurs propres moyens (par ex., copies papier de rapports du SIRG). À l'administration centrale, les informations sont aussi obtenues par le gestionnaire de budget et un support est donné par le groupe de finance lorsqu'une demande est reçue.

La mise en place à l'échelle du SCC d'un processus documenté et cohérent pour appuyer la préparation des rapports prévisionnels et l'analyse de l'information serait avantageuse pour le SCC. À titre d'exemple, la discussion et l'analyse au sujet des heures supplémentaires sont fondées sur un certain nombre de rapports qui diffèrent d'une région à l'autre. Nous sommes ici en présence d'une excellente occasion de mettre en commun les approches afin de simplifier et de faciliter l'analyse détaillée des budgets à l'échelle nationale.

Des écarts ont été constatés entre les montants prévus et les prévisions fournies par les établissements et les rapports cumulatifs régionaux envoyés à l'administration centrale.

Les contrôleurs régionaux sont chargés de recueillir les données prévisionnelles de leur région et d'en faire la synthèse, en plus de préparer une analyse des écarts ainsi que d'autres rapports pour appuyer les prévisions. Des ajustements sont apportés, au besoin, et ils sont examinés et autorisés par le SCR. Les prévisions régionales approuvées par le SCR sont ensuite envoyées au contrôleur du SCC. À l'administration centrale, les commissaires adjoints recueillent également les prévisions et analyses mensuelles préparées par les gestionnaires de budget des différents centres de responsabilité à l'administration centrale et ils soumettent un résumé de ces renseignements au contrôleur du SCC. Les analyses financières globales et les recommandations sont présentées de façon périodique au Comité national des finances et de la planification ainsi qu'au Comité de direction.

Notre examen des données prévisionnelles de 2006-2007 et des données prévisionnelles depuis le début de l'exercice 2007-2008 a montré que les prévisions fournies par les établissements ne concordaient pas toujours avec les prévisions que les administrations régionales fournissent à l'administration centrale. Dans certains cas, les écarts étaient assez importants et ils étaient parfois supérieurs à 50 % (à titre d'exemple, une région a déclaré à l'administration centrale un variation négative de 1,2 million de dollars alors que la variation cumulatif déclaré à l'administration régionale par les établissements atteignait 5,5 millions de dollars).

Certains des écarts peuvent s'expliquer par l'absence de synchronisation dans l'enregistrement des fonds (à titre d'exemple, des régions ont reçu de l'administration centrale des fonds pour les établissements; toutefois, les établissements n'avaient pas encore été informés de cette situation et, par conséquent, l'administration régionale procède à des ajustements pour le compte de la région) et l'absence de synchronisation des processus de préparation des prévisions (c'est-à-dire que les établissements entament le processus de préparation des prévisions plus tôt durant le mois; entre-temps, il est possible que des fonds soient en transit et qu'ils n'aient fait l'objet d'aucun ajustement de la part de l'administration régionale ou des établissements). D'autres différences peuvent s'expliquer par les ajustements effectués par le contrôleur régional ou le SCR en fonction de son expérience et de ses connaissances. À titre d'exemple, en se basant sur une analyse des données antérieures et de son expérience, le contrôleur régional ou le SCR peut juger que les prévisions cumulatives de tous les établissements n'illustrent pas avec précision les variations positive/négative prévu à l'échelle régionale. Il est important que tout écart soit communiqué à l'établissement afin que celui-ci puisse continuer de s'acquitter de ses obligations additionnelles en ce qui a trait aux résultats et, si l'on juge

que les prévisions fournies par l'établissement sont inexactes, celui-ci doit en être informé et les raisons de toute inexactitude dans les prévisions doivent être comprises (par ex., manque de formation ou d'information, etc.). Finalement, il est important de communiquer les changements et les 'outrepasse' de la haute gestion, car les prévisions préparées par les établissements doivent être correctement prises en compte dans le système. Dans le cas contraire, il sera difficile de déterminer avec précision la situation financière permanente du SCC.

La majorité des gestionnaires de budget ont indiqué que l'on procède régulièrement à un examen des rapports de suivi financier et que cet examen leur permet d'apporter promptement des corrections.

Presque tous les gestionnaires interviewés dans les établissements, à l'administration régionale et à l'administration centrale (96 % ou 76 des 79 sujets interrogés) estimaient que les problèmes financiers reçoivent toute l'attention nécessaire. À titre d'exemple, les gestionnaires de budget des établissements signaleront le problème au directeur de l'établissement (et au chef du service des finances) et le problème est corrigé. S'il s'agit d'un problème systémique ou important et qu'il ne peut être réglé dans le cadre du budget de l'établissement, il est soumis à l'administration régionale, soit directement au contrôleur régional/SCASC et au SCR, soit dans le cadre des discussions du Comité régional des finances. Dans un même ordre d'idées, les problèmes à l'administration centrale peuvent être signalés aux responsables de secteur. De plus, 98 % des personnes interviewées (soit 93 sur 95) ont indiqué que le processus accordait suffisamment de temps pour prendre les mesures correctives nécessaires.

Les données prévisionnelles et budgétaires sont examinées en permanence par l'administration régionale et l'administration centrale, et les problèmes régionaux font l'objet de discussions et sont réglés comme il convient.

En dernier ressort, les questions concernant la réaffectation des ressources et les mesures correctives sont abordées par le Comité national des finances et de la planification (les problèmes, selon leur urgence, peuvent être signalés directement au bureau du contrôleur du SCC). Bien que la signalisation des problèmes ne se solde pas toujours par l'obtention de financement, les gestionnaires ont indiqué qu'ils avaient la possibilité de discuter du bien-fondé de la demande.

4.4.2 SYSTÈME INTÉGRÉ DE RAPPORTS DE GESTION (SIRG) ET AUTRES INSTRUMENTS DE PRÉVISION

Nous nous attendions à trouver des instruments, systèmes et données adéquats pour les activités de suivi (notamment pour les prévisions, l'analyse des écarts et les mesures correctives) qui permettraient de favoriser la préparation en temps opportun des rapports de suivi.

Le système ne constitue pas un outil adéquat pour appuyer les activités de suivi. De plus, les données prévisionnelles couramment dans le système ne sont pas précises.

Le Système intégré de rapports de gestion (SIRG) est le système qui permet aux utilisateurs d'obtenir des renseignements financiers au sujet de leur secteur de responsabilité, incluant le budget de l'année en cours, les engagements en cours, les dépenses cumulatives à ce jour et les soldes disponibles. L'information financière concernant les dépenses réelles provient du système financier du SCC et du Système intégré des finances et du matériel (SIFM), et les données budgétaires/prévisionnelles sont entrées directement dans le SIRG, à l'exception de l'information sur les salaires qui proviennent du Système de gestion des salaires (SGS).

Le SIRG n'est pas un outil adéquat pour les activités de suivi. Comme nous l'avons déjà indiqué, les régions utilisent des données antérieures mensuelles pour justifier des éléments du processus d'affectation des ressources. Dans certains cas, l'information fournie par le SIRG n'est pas adéquate pour aider les régions. Ces dernières utilisent des « systèmes maison » contenant des données sur les dépenses antérieures mensuelles qu'elles ont accumulées au cours des années. Avec l'évolution de la structure de gouvernance et de l'Architecture d'activités de programmes (AAP) du SCC, les données antérieures conservées dans ces « systèmes maison » peuvent être difficiles à convertir en fonction des nouvelles structures, en particulier en ce qui concerne les données mensuelles qui sont difficiles à obtenir au moyen du système.

Dans certaines régions, l'information financière (à savoir, les données concernant les dépenses réelles cumulatives à ce jour) conservée dans le SIRG pourrait ne pas être complète en raison des retards de traitement de l'information (par ex., les retards dans le traitement des frais de voyage, des paiements contractuels, etc.). À titre d'exemple, le traitement des demandes de remboursement des frais de voyage du personnel de l'administration centrale peut prendre jusqu'à quelques mois, ce qui fait que l'information dont a besoin le gestionnaire est souvent conservée séparément dans des feuilles de calcul. De plus, il arrive que le SIRG ne soit pas en mesure de fournir des renseignements adéquats au sujet de dépenses antérieures, et les données historiques mensuelles sont difficiles à obtenir. On a également constaté que la navigation avec le SIRG est difficile (le système n'est pas convivial). Par conséquent, les régions, les établissements et les gestionnaires de budget ont créé un certain nombre d'outils pour assurer le contrôle des dépenses et pour faciliter le suivi de leurs budgets (notamment, des feuilles de calcul Excel).

Finalement, le SIRG n'est pas utilisé pour effectuer la synthèse de l'information concernant le suivi financier. Bien que disponible, le cumul des données prévisionnelles, tant à l'échelle régionale que nationale, s'effectue au moyen de modèles manuels « indépendants du SIRG », ce qui fait que l'information produite risque de comporter des omissions, comme nous l'avons constaté lorsque nous avons examiné les rapports de situation de novembre 2007. De plus, les données prévisionnelles ne sont pas toujours mises à jour dans le SIRG par les gestionnaires de budget, les établissements, les secteurs ou les régions. Cela restreint la capacité du SCC à évaluer rapidement sa situation financière ou à en assurer le suivi.

Le SGS est le logiciel utilisé pour les prévisions salariales, la gestion des salaires et la production de rapports pertinents. Le SGS s'interface avec le SIFM et le SIRG (prévisions). Bien que certains problèmes aient été signalés dans une région, le système fonctionne en général conformément aux paramètres initiaux dans la mesure où les gestionnaires de budget fournissent les renseignements de mise à jour nécessaires.

CONCLUSIONS

Le système actuel d'établissement des prévisions, le SIRG, ne supporte pas adéquatement les activités de suivi, et les données prévisionnelles qu'il contient sont inexactes. Les retards dans l'enregistrement des transactions et la quantité limitée de données antérieures fournit mois par mois par le système ont amené un certain nombre de gestionnaires de budget à créer leurs propres outils et méthodes « maison ». De plus, la compilation des prévisions périodiques s'effectue indépendamment du système (cette tâche est accomplie manuellement) et les renseignements contenus dans le SIRG ne sont pas toujours mis à jour ou modifiés lorsque des ajustements sont apportés aux « données cumulatives ». Par

conséquent, le SCC a une capacité restreinte d'évaluer de façon rapide et sur une base continue ces prévisions financières, ce qui rend le travail plus difficiles.

Notons également que durant le cumul des données prévisionnelles par les régions, des ajustements peuvent être effectués afin d'illustrer plus fidèlement la perspective régionale. Dans certains cas, il existait un écart important entre les données prévisionnelles cumulatives des établissements et les prévisions fournies à l'administration centrale. Dans de telles situations, les raisons expliquant ces ajustements devront être communiquées aux établissements, ce qui améliorera ainsi les capacités du gestionnaire de budget du SCC en ce qui a trait aux prévisions.

Malgré tout cela, le processus de suivi financier, tant sur le plan national que régional, favorise en général une prise de décisions en temps opportun à l'égard des questions financières, incluant la réaffectation des ressources et les autres mesures correctives. Comme dans le cas du processus d'affectation des ressources, il est possible d'améliorer la démarche, notamment en documentant un processus et des modèles communs.

5^e recommandation : Le commissaire adjoint, Secteur des services corporatifs devrait continuer à accroître les capacités du SCC en matière de suivi en :

- déterminant comment le SIRG pourrait mieux répondre aux exigences des utilisateurs, et en élaborant, documentant et mettant en œuvre des processus et outils communs à l'échelle du SCC, incluant un examen de l'utilisation qui est faite du SIRG.

6^e recommandation : Les sous-commissaires régionaux devraient continuer à accroître les capacités régionales en matière de suivi financier en :

- élaborant et mettant en œuvre un processus qui permettra de suivre de près les écarts entre les prévisions des établissements et les prévisions régionales fournies à l'administration centrale, de communiquer ces écarts aux établissements, lorsqu'il y a lieu et, au besoin, de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les capacités des gestionnaires de budget en matière de prévisions financières.

ANNEXE A -- Objectifs et critères

Le tableau suivant comprend les objectifs et les critères de vérification qui ont permis d'évaluer les processus de la planification, de la budgétisation et du suivi financier.

Objectif	Critères
1. Fournir l'assurance que le cadre de gestion financière du SCC est adéquat et efficace et qu'il soutient des activités pertinentes de planification, de budgétisation et de suivi financiers réalisées en temps opportun.	1.1 Des mécanismes de supervision ont été établis à l'échelle nationale et régionale.
	1.2 Des politiques et des procédures sont en place. Elles sont compatibles avec les politiques du Conseil du Trésor et communiquées au personnel responsable de la gestion financière.
	1.3 Les pouvoirs, les rôles et les responsabilités sont définis et communiqués.
	1.4 La capacité des gestionnaires de budget à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion financière est évaluée dans le cadre du processus de gestion du rendement.
	1.5 Les besoins en matière de formation sont cernés et la formation est fournie et suivie au besoin par les spécialistes financiers et les gestionnaires de budget afin qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs responsabilités en matière de gestion financière.
2. Évaluer la pertinence des processus utilisés pour élaborer des budgets annuels (p. ex., la MJANR et le PNILO, le budget principal des dépenses et le RPP) qui reflètent adéquatement les priorités stratégiques et opérationnelles et les exigences financières du SCC.	2.1 À l'échelle nationale et régionale, des processus de planification financière sont en place afin de cerner les exigences en matière de ressources financières et d'élaborer des budgets annuels conformes aux priorités stratégiques et opérationnelles.
	2.2 Un processus est en place en vue d'examiner les propositions de budget et de résoudre les problèmes financiers avant la présentation au CT, en temps opportun.
	2.3 Un processus est en place pour évaluer périodiquement les indicateurs et normes relatifs aux ressources et qui sont utilisés dans le cadre du processus de préparation du budget et pour prendre les mesures correctives nécessaires, au besoin.
3. Évaluer la pertinence du processus en place à l'échelle nationale et régionale en ce qui a trait à l'allocation uniforme, opportune et transparente des ressources, conformément aux priorités stratégiques.	3.1 À l'échelle nationale et régionale, des processus d'allocation financière sont en place afin de distribuer les ressources financières approuvées dans le budget principal (et le budget des dépenses supplémentaires).
	3.2 Des lignes directrices, des outils, des systèmes et des données pertinentes sont disponibles à l'appui de l'allocation uniforme et transparente des ressources.
	3.3 Un processus est en place à l'échelle nationale et régionale afin d'examiner les allocations budgétaires pour cerner et résoudre les questions financières avant l'approbation de l'allocation des ressources.
	3.4 Les allocations budgétaires communiquées aux gestionnaires de budget sont préparées et approuvées en temps opportun.
4. Évaluer la pertinence du processus de surveillance financière utilisé à l'échelle nationale et régionale afin de soutenir une prise de	4.1 À l'échelle nationale et régionale, des processus de surveillance sont en place pour permettre de cerner et de résoudre en temps opportun les questions financières.
	4.2 Des lignes directrices, des outils, des données et des systèmes pertinents sont disponibles dans le cadre des activités de surveillance (p. ex., des prévisions, des analyses des écarts et des mesures correctives).

décisions en temps opportun à l'égard des questions financières, y compris la réaffectation des ressources et les autres mesures correctives nécessaires.

4.3 Des rapports de suivi financier (p. ex., des analyses et des justifications des écarts entre le budget et les dépenses réelles, des prévisions et des examens semestriels) sont préparés de façon périodique et en temps opportun, et les prévisions et analyses sont appuyées par des données probantes suffisantes.

4.4 Un processus est en place afin d'examiner les rapports de suivi financier (p. ex., des analyses et des justifications des écarts entre le budget et les dépenses réelles, des prévisions et des examens semestriels), de réaffecter les ressources au besoin et de prendre les mesures correctives nécessaires.

ANNEXE B – Établissements et secteurs choisis

Le tableau suivant énumère les établissements, les secteurs et les directions générales qui ont fait l'objet de notre vérification.

Région	Établissement
<i>AC</i> <i>Secteurs/directions générales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finances de l'AC • Opérations et programmes correctionnels • Politiques et recherche (recherche sur les dépendances) • Gestion des ressources humaines (Apprentissage et perfectionnement) • Services corporatifs (services techniques) • Services de gestion de l'information (systèmes de gestion des délinquants)
<i>Atlantique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administration régionale • Dorchester • Shepody • Springhill
<i>Québec</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administration régionale • Joliette, • Leclerc • Bureau de district est et ouest de Sainte-Thérèse
<i>Ontario</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administration régionale • Warkworth • Millhaven • Pittsburgh • Bureau de libération conditionnelle d'Ottawa
<i>Prairies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administration régionale • Établissement à sécurité maximale d'Edmonton • Établissement d'Edmonton pour femmes • Bowden • RPC
<i>Pacifique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administration régionale • Kent • Matsqui • Kwikwexwelhp

ANNEXE C - Plan d'action de gestion

Recommandation	Plan d'action de la direction	Resp.	Date
<p>La commissaire adjointe, Services corporatifs (CASC), doit continuer à renforcer le cadre de gestion pour la planification financière, la budgétisation et la surveillance :</p> <p>i. en élaborant et en mettant en œuvre une politique de planification financière, de budgétisation et de surveillance;</p> <p>ii. en élaborant, en documentant et en mettant en œuvre des procédures et des pratiques communes à l'échelle du SCC, notamment les responsabilités de gestion financière dans les Rapports d'évaluation du rendement de l'ensemble des gestionnaires de budgets.</p>	<p>Le secteur de la commissaire adjointe, Services corporatifs (CASC) regroupera tous les documents liés au cadre stratégique financier ainsi que les nouvelles politiques et directives financières ou celles qui ont été révisées, lorsque le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) aura achevé et mis en œuvre sa politique sur la gestion des ressources financières et sa directive sur la planification financière et la budgétisation. D'ici à ce que le SCT rende public les versions définitives de sa politique et de sa directive, un recueil des politiques actuelles sera distribué.</p>	CASC	PRINTEMPS 2009
	<p>Dans le cadre du projet sur l'état de préparation des états financiers vérifiés (EFV), le SCC, sous la conduite de la CASC, élaborera, documentera et mettra en place des pratiques et des procédures communes selon le plan de travail paru sur les EFV et présenté tous les six mois au CMV.</p>	CASC	2012
	<p>Tout le personnel du SCC sera informé de la raison d'être des EFV et de leurs répercussions.</p>	CASC	TERMINÉ
	<p>Concernant les Rapports d'évaluation du rendement, la CASC collaborera avec le CAGRH pour préciser l'orientation à prendre. Une reformulation sera proposée relativement aux responsabilités de gestion financière.</p>	CASC	FÉVRIER 2009
<p>Les sous-commissaires régionaux (SCR) doivent continuer à offrir de la formation aux gestionnaires de budgets en fonction des besoins.</p>	<p>Parce qu'il est important que les gestionnaires de budgets soient au courant de tous les outils qui existent en gestion financière, les SCR alloueront suffisamment de ressources et de temps à la formation.</p>	SCR	EN COURS
	<p>Comme entité fonctionnelle, la CASC continuera de mettre à jour, au besoin, les documents normalisés de formation nationale en consultant les régions et elle surveillera la prestation de la formation dans les régions en produisant un rapport annuel sur ce qui a été réalisé.</p>	CASC	EN COURS DANS L'ANNÉE
<p>La CASC, doit continuer à renforcer les processus de financement du SCC :</p> <p>i. en poursuivant la révision des formules de financement;</p> <p>ii. en poursuivant l'harmonisation des formules de financement avec le modèle d'allocation de ressources;</p> <p>iii. en harmonisant mieux, au niveau interne, les priorités, les résultats</p>	<p>Comme l'a exigé récemment le Cabinet, la CASC et le SCT continueront d'examiner et de réviser les formules de financement ou d'en établir de nouvelles en se servant du Plan national d'immobilisations, de logement et d'opérations (PNILO) pour assurer la viabilité à long terme de la base budgétaire. Par exemple, trois nouvelles formules de financement ont été mises en place dans le PNILO de 2009-2010. Au fur et à mesure qu'évoluera la transformation, les formules de financement et les modèles d'allocation de ressources seront ajustés et harmonisés, en vue de discussions avec le SCT et d'une allocation interne des ressources.</p>	CASC	PNILO 2011-2012 (après les résultats de l'examen stratégique)
	<p>On a considérablement renforcé les processus au SCC en créant un poste de chef adjoint aux finances (direction) et</p>	CASC	TERMINÉ

<p>et les risques du processus décisionnel dans le domaine de la gestion financière.</p>	<p>un poste de DG en gestion des ressources.</p> <p>La CASC continuera de travailler avec le Secteur de l'évaluation du rendement pour mieux harmoniser les renseignements financiers aux résultats et aux priorités du SCC, en produisant tous les ans le RPP et le RMR et en informant au moyen de l'exercice du CRG par l'utilisation d'un tableau de concordance des codes financiers et de l'AAP.</p> <p>La CASC déterminera les risques fonctionnels liés à la fonction financière dans le cadre du profil général de l'organisation.</p>	<p>CASC</p> <p>CASC</p>	<p>EN COURS</p> <p>TERMINÉ</p>
<p>La CASC, en collaboration avec les SCR, doit continuer à améliorer le processus d'allocation des ressources, ce qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. approuver et allouer les budgets régionaux pour les unités opérationnelles avant le 1^{er} avril; ii. établir et documenter une approche et un processus communs pour l'allocation des ressources; iii. établir une approche systématique et officielle pour relever les ajustements à apporter aux indicateurs de ressourcement et au modèle d'allocation des ressources et effectuer ces ajustements. 	<p>Avec la collaboration des SCASC et des contrôleurs régionaux, la CASC normalisera et améliorera la coordination du processus d'allocation des régions aux unités. Des discussions auront lieu également au symposium sur les finances en 2009 pour accélérer les améliorations dans le domaine.</p> <p>Dans le cadre des recommandations formulées par le Comité d'examen du SCC et du programme de transformation sur les répercussions de l'examen stratégique et de l'initiative sur l'intégrité du financement, notamment sur les niveaux de ressources, le cadre et le processus pour les formules de financement et le modèle d'allocation des ressources devront être examinés, faire l'unanimité et être mis en place.</p>	<p>CASC</p> <p>CASC</p>	<p>PRINTEMPS 2010</p> <p>PNILO 2011-2012</p>
<p>La CASC doit continuer à renforcer les capacités de surveillance du SCC :</p> <ul style="list-style-type: none"> i. en déterminant comment le Système intégré de rapports de gestion (SIRG) pourrait mieux répondre aux besoins des utilisateurs, ii. en élaborant, en documentant et en mettant en œuvre des processus et des outils communs, ce qui comprend l'examen de l'utilisation du Système. 	<p>La composante du SIRG servant à faire des prévisions a été évaluée afin de déterminer comment elle pourrait mieux répondre aux besoins de tous les utilisateurs. De nouveaux mécanismes d'établissement de rapports et de nouvelles directives ont été rendus publics en mars 2008 pour régler complètement la situation.</p> <p>On est en train de réviser d'autres fonctionnalités, dont un nouveau logiciel qui aura plus de capacités d'analyse et d'information pour un tableau de bord.</p>	<p>CASC</p> <p>CASC</p>	<p>TERMINÉ</p> <p>SEPTEMBRE 2009</p>

<p>Les SCR doivent continuer à renforcer les capacités régionales de surveillance financière :</p> <p>i. en élaborant et en mettant en œuvre un processus qui permettra de suivre de près les écarts entre les prévisions des unités opérationnelles et les prévisions régionales fournies à l'administration centrale, de communiquer ces écarts aux unités opérationnelles s'il y a lieu et, au besoin, de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les capacités de prévision financière des gestionnaires de budgets.</p>	<p>La CASC encouragera les SCR et les responsables de secteurs à mettre en œuvre un rapport de surveillance budgétaire.</p> <p>Les SCR devront également fournir à chaque mois, au moyen des prévisions de trésorerie, une meilleure justification/explication des écarts et des dépassements, si les régions sont visées.</p>	<p>CASC</p> <p>SCR</p>	<p>SEPTEMBRE 2009</p> <p>TERMINÉ</p>
---	--	------------------------	--------------------------------------