





## Table des matières

<b>1.0</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>2.0</b>	<b>Importance de la vérification.....</b>	<b>4</b>
<b>3.0</b>	<b>Énoncé de conformité .....</b>	<b>5</b>
<b>4.0</b>	<b>Opinion de la vérification .....</b>	<b>5</b>
<b>5.0</b>	<b>Principales constatations.....</b>	<b>6</b>
<b>6.0</b>	<b>Résumé des recommandations .....</b>	<b>7</b>
<b>7.0</b>	<b>Réponse de la direction.....</b>	<b>7</b>
<b>8.0</b>	<b>Constatations de la vérification.....</b>	<b>7</b>
	<b>Annexe A — À propos de la vérification .....</b>	<b>18</b>
	<b>Annexe B — Intervenants.....</b>	<b>21</b>
	<b>Annexe C — Vérifications et examens précédents.....</b>	<b>22</b>
	<b>Annexe D — Liste des acronymes.....</b>	<b>24</b>



## 1.0 Introduction

1. Les Canadiens comptent sur les programmes et services offerts par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). La prestation de ces programmes et de ces services dépend de l'efficacité avec laquelle l'Agence peut planifier, établir un budget et effectuer des prévisions.
2. L'ASFC gère un budget de fonctionnement et de capital d'environ deux milliards de dollars annuellement. Un cycle d'activités de budgétisation et de prévisions est réalisé tout au long de chaque exercice afin de gérer les fonds alloués, de respecter les priorités et de fournir des résultats pour les Canadiens.
3. Les principaux intervenants<sup>1</sup> dans l'ensemble de l'Agence qui participent aux processus de budgétisation et de prévisions sont :
  - le dirigeant principal des finances;
  - la Direction de la planification et de la gestion des ressources (DPGR);
  - les conseillers en gestion financière (CGF);
  - les gestionnaires de centre de coûts (GCC);
  - le Comité de gestion des finances et des investissements (CGFI).
4. En 2019, l'Agence a mis en œuvre un modèle de gestion fonctionnelle (MGF) qui a entraîné des changements dans la façon dont elle gère ses opérations. En effet, dans le cadre du MGF, la mise en place de secteurs d'activité distincts<sup>2</sup> a engendré des transformations importantes dans l'élaboration des budgets et l'établissement des prévisions par les trois secteurs d'activité et, par extension, par les régions et les directions générales habilitantes. Les régions comptent sur les secteurs d'activité pour la délégation des fonds et l'établissement des priorités. Par ailleurs, les directions générales habilitantes reçoivent une partie de leur financement des secteurs d'activité, qui sont les responsables de divers projets et de diverses initiatives.
5. Historiquement, l'Agence a fonctionné selon un modèle d'affectation des crédits sur deux ans, dans le cadre duquel les fonds non utilisés à la fin d'un exercice étaient accessibles l'exercice suivant. Cependant, à l'exercice 2021-2022, l'Agence a adopté un modèle de

<sup>1</sup> Consultez l'annexe B pour de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Les directions générales des secteurs d'activité de l'Agence sont les suivantes : Direction générale des voyageurs, Direction générale du secteur commercial et des échanges commerciaux et Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi.



crédit annuel. Conformément à ce modèle, l'Agence peut seulement reporter<sup>3</sup> jusqu'à 5 % de son crédit 1 (budget de fonctionnement)<sup>4</sup> et 20 % de son crédit 5 (budget de capital)<sup>5</sup>.

6. Afin de faire évoluer considérablement sa gestion financière, l'Agence a pris de nombreuses mesures importantes au cours des dernières années pour améliorer ses processus, telles que le raffinement de sa planification intégrée des activités ainsi que le renforcement de sa gouvernance et de sa surveillance des budgets et des prévisions. Pour se préparer au modèle de crédit annuel, des mesures supplémentaires ont également été prises pour atténuer activement le risque de fonds inutilisés.
7. Les processus des budgétisation et de prévisions (B et P) ont été examinés précédemment dans le cadre de diverses missions d'examen et de vérification<sup>6</sup>, lesquelles ont révélé qu'il existait des possibilités d'améliorer davantage ces processus.

## 2.0 Importance de la vérification

### État actuel

8. Selon le modèle précédent de crédit de deux ans, l'Agence disposait d'un montant de 288,5 M\$ reporté en 2019-2020<sup>7</sup> et d'un montant de 345,5 M\$ reporté en 2020-2021.<sup>8</sup>
9. Si l'Agence avait été assujettie aux seuils de report du crédit annuel, elle aurait eu besoin d'une stratégie de reprofilage réussie ou aurait risqué de perdre une partie importante des fonds reportés à la fin de l'exercice (146 M\$ pour l'exercice 2019-2020 et 219 M\$ pour l'exercice 2020-2021).

### Transition vers un modèle de crédit annuel

10. La transition vers le modèle de crédit annuel offre à l'Agence moins de flexibilité sur le plan financier qu'au cours des dernières années en réduisant sa capacité de reporter les fonds du budget qui n'ont pas été utilisés. Cette situation pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'Agence de donner suite à ses priorités, de réaliser son mandat et de répondre aux demandes opérationnelles. Ce modèle exige également une surveillance et une intervention accrues afin de prévoir les écarts et d'apporter les ajustements nécessaires avant la fin de l'exercice.

<sup>3</sup> Les reports sont des fonds non dépensés admissibles qui peuvent être reportés à l'exercice suivant.

<sup>4</sup> Fonctionnement (crédit 1) : montant approuvé pour l'exercice que le Ministère peut utiliser pour les dépenses salariales et de fonctionnement

<sup>5</sup> Capital (crédit 5) : montant approuvé pour l'exercice que le Ministère peut utiliser pour les acquisitions d'immobilisations ou la construction d'actifs

<sup>6</sup> Consulter l'annexe C pour de plus amples renseignements

<sup>7</sup> Rapport sur les résultats ministériels 2019-2020 : <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/dpr-rmr/2019-2020/report-rapport-fra.html>

<sup>8</sup> Rapport sur les résultats ministériels 2020-2021 : <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/dpr-rmr/2020-2021/report-rapport-fra.html>



11. Une gestion financière efficace est nécessaire afin de réaliser le mandat de l'Agence et de donner suite aux priorités. Des fonds inutilisés peuvent signifier que moins d'argent est disponible pour fournir les services de gestion de la frontière et d'exécution de la loi visant à assurer la sécurité publique des Canadiens.
12. De plus, des fonds inutilisés à la fin de l'exercice pourraient nuire à la capacité de l'Agence de demander du financement supplémentaire au cours des exercices ultérieurs. Une inutilisation persistante des fonds pourrait faire en sorte que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) n'approuve pas les demandes officielles de report<sup>9</sup> ou les nouvelles demandes de financement pour les programmes ou les initiatives.
13. Compte tenu des possibilités d'amélioration relevées dans le cadre des vérifications et des examens précédents<sup>10</sup>, ainsi que de la transition vers le crédit annuel, il est essentiel que l'Agence détermine et aborde les enjeux qui pourraient nuire à sa capacité de planifier, d'établir un budget et d'effectuer des prévisions de façon précise, efficiente et efficace afin de réduire les péremptions éventuelles. Une planification, une budgétisation et des prévisions efficaces par les directions générales et les régions sont essentielles pour appuyer la prise de décisions ainsi que la réalisation des priorités et des résultats stratégiques de l'Agence.
14. La vérification a pour objectif d'évaluer la pertinence et l'efficacité des activités de B et P menées par les directions générales et les régions afin de prévenir les dépassements de budget ou les sous-dépenses importantes.
15. La portée et les critères de la vérification sont décrits à l'annexe A.

### 3.0 Énoncé de conformité

16. Cette mission de vérification est conforme à la Politique sur l'audit interne et à la Directive sur l'audit interne du Conseil du Trésor, ainsi qu'au Cadre international de référence des pratiques professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes (IVI). Des preuves suffisantes et appropriées ont été recueillies au moyen de différentes procédures pour fournir le même degré d'assurance qu'une vérification. La fonction de vérification interne de l'Agence est indépendante, et les vérificateurs internes ont rempli leurs fonctions avec objectivité, comme il est défini dans les Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'IVI.

### 4.0 Opinion de la vérification

---

<sup>9</sup> Une demande de report de fonds est lorsque l'Agence demande l'approbation du Conseil du Trésor pour transférer des fonds à un exercice ultérieur si elle estime que les fonds ne seront pas utilisés pendant l'exercice en cours.

<sup>10</sup> Consultez l'annexe C pour de plus amples renseignements.



17. L'Agence a mis en place un processus de B et P comprenant des rôles et des responsabilités définis ainsi qu'une surveillance par la direction. Toutefois, l'Agence peut encore être exposée à un risque que des fonds ne soient pas utilisés dans le cadre du modèle de crédit annuel compte tenu des causes fondamentales relatifs à la délégation budgétaire, à l'établissement des coûts, aux problèmes de systèmes et de codage ainsi qu'au soutien des services habilitants. Bien que la surveillance accrue des prévisions—qui a été mise en œuvre pour soutenir la transition vers le crédit annuel—puisse aider à gérer les écarts, s'attaquer à leurs causes profondes permettra à l'Agence de mieux se positionner pour gérer ses risques financiers et atteindre ses objectifs.

## 5.0 Principales constatations

18. Les rôles et responsabilités sont définis dans les divers courriels et diverses lettres d'appels diffusés dans le cadre du processus de B et P tout au long de l'exercice. Ils sont compris et exécutés.
19. Les processus de B et P établis sont clairement définis dans le cadre de contrôle interne connexe. Au moyen des échantillons examinés, nous avons confirmé que les processus actuels et ceux qui sont nouvellement établis<sup>11</sup> sont suivis de manière uniforme.
20. Au sein des directions générales et des régions, la délégation budgétaire n'est pas effectuée avec suffisamment de détails, ce qui rend difficile l'élaboration de prévisions raisonnables. En ce qui a trait aux centres de coûts que nous avons examinés, les intervenants clés ont exprimé de l'incertitude quant au montant du financement, au moment où il sera alloué et à la manière dont il sera utilisé.
21. Les modèles d'établissement des coûts ne sont pas remplis avec suffisamment de détails pour faciliter une affectation budgétaire efficace. Certains intervenants pertinents ne sont pas consultés ou désignés de manière proactive au cours de la phase de planification afin de contribuer aux propositions initiales d'établissement des coûts.
22. Les problèmes liés au codage et aux systèmes ont une incidence sur la qualité des données sur lesquelles repose l'établissement du budget et des prévisions, ce qui accroît le risque d'écarts.
23. Il y a un manque de communication et de consultation cohérentes entre les services habilitants et les GCC en ce qui concerne les attentes et la capacité d'engagement des dépenses prévues. Toutefois, les récents changements apportés au processus et au système pourraient donner lieu à des améliorations futures.

---

<sup>11</sup> Les processus de B et P nouvellement établis comprennent ceux liés à la planification intégrée des activités et au suivi et à la surveillance accrue (pour gérer les risques liés au modèle de crédit annuel).





## 6.0 Résumé des recommandations

24. Les budgets devraient être délégués au niveau des divisions de manière claire et opportune afin que les GCC puissent connaître clairement le montant, l'échéancier et l'objectif des fonds qu'ils peuvent s'attendre à recevoir.
25. Les exigences relatives au codage des dépenses, y compris le temps des employés, doivent être clairement communiquées et faire l'objet d'une surveillance trimestrielle. De plus, les erreurs doivent être corrigées rapidement afin que les données qui en découlent puissent mieux orienter les prévisions en cours d'exercice et les affectations budgétaires futures.
26. Les questions liées au système de paye devraient être priorisées et traitées afin d'améliorer la fiabilité et la disponibilité en temps opportun de renseignements financiers précis reliés aux dépenses salariales à l'appui des activités de prévisions.

## 7.0 Réponse de la direction

Dans l'ensemble, le vice-président (VP) de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO) approuve les trois recommandations de la mission de vérification interne et continuera d'investir dans le renforcement de la discipline de la délégation budgétaire et des prévisions financières au sein de l'ASFC. Avec la transition vers un véritable crédit annuel, il faut davantage faire preuve de rigueur dans l'élaboration de prévisions précises et opportunes. Étant donné que les salaires représentent une part importante des dépenses de l'Agence, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) jouera un rôle de premier plan dans l'avancement des processus, des systèmes et des directives visant à régler les problèmes liés à l'administration de la paye soulevés pendant la vérification. L'ASFC, grâce à la DGFGO (l'autorité fonctionnelle), améliorera davantage la discipline des budgets établis et des prévisions en perfectionnant et en renforçant les rôles et les fonctions des conseillers en gestion financière au sein de l'ASFC.

## 8.0 Constatations de la vérification

### Activités et processus dans les directions générales et les régions

27. Des processus bien définis et communiqués aident les GCC à s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'élaboration et d'ajustement du budget, ainsi que de tenue à jour et de prestation des prévisions. Ils orientent également la surveillance et le contrôle de la situation financière continue de l'Agence. Nous avons vérifié si des processus clairs de B et P sont définis et suivis.



28. En général, les processus de B et P sont clairement définis dans le cadre de contrôle interne connexe. Ce cadre a été évalué par le groupe responsable du contrôle interne de l'Agence en 2020, et des recommandations ont été formulées pour améliorer certains des processus. Malgré les recommandations, la présente vérification a cerné des problèmes similaires, indiquant que des améliorations sont encore nécessaires.
29. La Direction de la planification et de la gestion des ressources (DPGR), à titre de responsable fonctionnel de la B et P, offre une orientation en ce qui a trait à divers éléments du processus connexe. Parmi les exemples d'orientation relativement à ce processus, citons les rappels et les instructions trimestriels envoyés par courriel aux GCC pour les éléments clés des processus de B et P, ainsi que la mise à jour et la tenue à jour de l'orientation financière pour le processus de planification intégrée des activités.
30. Pour gérer la transition vers le modèle de crédit annuel, de nouveaux processus ont été mis en œuvre au cours de l'exercice 2021-2022. Un exemple est la plus grande fréquence de surveillance de la direction en ce qui concerne les prévisions. Le cadre de contrôle en matière de B et P a été mis à jour au début de 2020 et ne définit pas encore ces nouveaux éléments des processus.
31. Dans la plupart des cas pour les échantillons examinés, nous avons constaté que les processus, y compris les éléments nouvellement établis, étaient suivis de manière uniforme.
32. Les gestionnaires de centre de coûts ont élaboré leurs propres sous-processus pour répondre aux exigences des processus dans l'ensemble de l'Agence. Cela a été effectué en collaboration avec leurs conseillers en gestion financière (CGF) ainsi qu'avec l'unité de gestion de la planification des activités/l'unité de gestion des ressources, lorsque ces unités existent au sein de leur direction générale ou de leur région. Par exemple, bien que chaque direction générale et région fournissent un rapport sur la situation financière sur une base trimestrielle, celles-ci disposent chacune de processus uniques pour rassembler, consolider et analyser les résultats en vue d'élaborer le rapport sur la situation financière.
33. Dans l'ensemble, les processus étaient définis, compris et respectés, ce qui réduit le risque d'écarts éventuels en matière de B et P.

### Rôles et responsabilités

34. La vérification a consisté à déterminer si les rôles et responsabilités des intervenants clés étaient définis et compris.
35. Les rôles et responsabilités étaient souvent définis dans divers courriels et diverses lettres d'appel diffusés, tout au long de l'exercice, dans le cadre du processus de B et P. Par exemple, la DPGR transmet des courriels trimestriels sur les prévisions financières aux vice-présidents (VP) et aux directeurs généraux régionaux (DGR), qui décrivent les rôles et responsabilités des GCC reliés aux processus de prévisions qu'ils doivent mener au





cours du trimestre. Les courriels comprennent également des renseignements sur des directives supplémentaires destinés à aider les GCC à s'acquitter de leurs responsabilités.

36. Nous avons relevé des rôles et des responsabilités définis pour divers intervenants dans l'ensemble de l'Agence. Ces intervenants comprennent notamment les suivants :
- gestionnaires de centres de coûts (GCC) – ils sont chargés de déterminer les besoins en matière de financement et de ressources pour alimenter l'élaboration des budgets et orienter les activités de prévisions en cours d'exercice, ainsi que pour consigner les dépenses à mesure qu'elles sont engagées par leur centre de coûts;
  - conseillers en gestion financière (CGF) – ils appuient les GCC dans l'exécution et le compte rendu de leurs responsabilités liées à la gestion financière, y compris les contributions au budget et la tenue à jour des prévisions. De plus, les CGF, ainsi que les unités régionales de gestion des finances et des ressources, exercent une fonction d'analyse critique continue à l'appui des activités de B et P des GCC;
  - services habilitants – ce sont les fonctions de l'Agence qui fournissent des services internes aux GCC, facilitant ainsi l'engagement des dépenses prévues (la dotation, l'approvisionnement, la technologie de l'information (TI), etc.);
  - d'autres intervenants ainsi que leurs rôles sont présentés à l'annexe B.
37. Dans la plupart des cas, notre échantillon d'intervenants interrogés a démontré que ceux-ci comprenaient et exerçaient leurs responsabilités et rôles respectifs en matière de B et P.
38. Dans l'ensemble, les rôles et responsabilités étaient bien définis et permettaient d'aider les intervenants clés en matière de B et P à comprendre et à exécuter ce que l'on exigeait d'eux.

### **Causes fondamentales des écarts**

39. La vérification a porté sur un échantillon de 10 centres de coûts afin de mieux comprendre et de déterminer les causes fondamentales des écarts budgétaires et prévisionnels. Ces causes fondamentales découlent de facteurs qui sont à la fois sous le contrôle de l'Agence et hors de son contrôle.
40. Facteurs hors du contrôle de l'Agence – Les événements inattendus sont inhérents au processus de B et P et peuvent avoir une incidence sur les activités qui génèrent des coûts (heures supplémentaires, nombre de renvois, jours de détention prévus, etc.). Au cours de la période visée par la portée, les répercussions des événements inattendus sur les estimations et hypothèses (COVID-19, etc.) ont été relevées par les GCC comme étant l'une des principales causes fondamentales des écarts.



41. Facteurs sous le contrôle de l'Agence – Plusieurs causes fondamentales sous le contrôle de l'Agence ont été relevées par les GCC, notamment les suivantes :
- délégation budgétaire;
  - modèles d'établissement des coûts;
  - problèmes liés au codage et aux systèmes;
  - soutien de la part des services habilitants.
42. En plus de contribuer aux écarts budgétaires et prévisionnels, ces causes fondamentales entravent la fonction d'analyse critique. Les CGF et les unités régionales responsables de la gestion des finances et des ressources, qui exercent la fonction d'analyse critique à diverses étapes des processus de B et P à l'appui des GCC, comptent sur l'intégrité et l'exactitude des données, de l'information et des hypothèses utilisées pour orienter les budgets et prévisions. Par exemple, lorsque les dépenses sont mal codées ou ne sont pas codées avec suffisamment de précision, les données utilisées dans l'exercice de l'analyse critique ne sont pas fiables, ce qui limite les conclusions et conseils qui peuvent être fournis.
43. Le fait de s'attaquer à ces causes fondamentales devrait contribuer à minimiser les écarts et pourrait permettre de renforcer la fonction d'analyse critique.
44. Les constatations relatives aux causes fondamentales sont décrites plus en détail dans les sections suivantes

### **Délégation budgétaire**

45. Il est important que les budgets soient délégués en temps opportun et de façon détaillée afin d'aider les GCC à planifier, à prévoir et à dépenser les ressources pour réaliser les priorités.
46. Chaque exercice financier, les directions générales et les régions reçoivent un budget théorique de trois ans. Les mises à jour du budget sont communiquées chaque trimestre au moyen des lettres de délégation budgétaire trimestrielles, résumées par les directions générales et les régions au niveau des VP/DGR.
47. Les lettres de délégation budgétaire trimestrielles et d'autres documents d'orientation soulignent la responsabilité des dirigeants fonctionnels ou des bureaux de première responsabilité (BPR) d'allouer le budget ou d'initier les transferts budgétaires en temps opportun.
48. Chaque direction générale ou projet doit effectuer une délégation ultérieure des dépenses au niveau des centres de coûts afin de mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation des priorités.
49. Dans les centres de coûts, certains GCC et CGF ont indiqué qu'il existe une incertitude quant au montant ou aux échéanciers du financement à déléguer à leur niveau et/ou aux attentes relatives à son utilisation.



50. Cette situation était évidente non seulement dans toutes les régions de l'échantillon (étant donné qu'elles dépendent des secteurs d'activité pour la délégation du financement et l'établissement des priorités), mais également parmi les fonctions de soutien (c.-à-d. la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie) puisqu'elles comptent sur des affectations détaillées pour déléguer efficacement les fonds visant à mettre en œuvre les diverses initiatives qu'elles soutiennent.
51. Les régions et les directions générales ont souligné des retards dans la réception de financement pour des projets (asile, migration irrégulière, etc.) ainsi qu'une incertitude quant au montant qui devait leur être transféré, ce qui a entraîné des retards dans l'embauche, l'approvisionnement et les activités prévus.
52. Les GCC ont également exprimé des préoccupations en ce qui concerne un manque de clarté lié à l'utilisation du financement des services votés<sup>12</sup> ou du financement temporaire.<sup>13</sup> La DPGR a soulevé cette question lors des réunions de gouvernance, y compris la tendance des centres de coûts à utiliser le financement des services votés avant le financement temporaire, malgré les pénuries continues de fonds provenant des services votés et les surplus de fonds temporaires alloués pour un exercice donné.
53. En raison de ce manque de détails dans la communication des renseignements, comme le montant, les échéanciers et l'objectif, ventilés à leur niveau, les GCC ont mentionné éprouver des difficultés dans l'élaboration et la prestation des prévisions.
54. L'absence d'une délégation budgétaire opportune ou précise au niveau approprié peut nuire à la capacité des centres de coûts de planifier, de prévoir et de dépenser efficacement les ressources. Une délégation budgétaire suffisamment détaillée et transmise aux centres de coûts leur permettra d'intégrer le financement délégué dans leurs prévisions, et de planifier les activités et ressources en conséquence, ce qui réduira les éventuels écarts.

**Recommandation n° 1 :** Le VP de la DGFGO devrait revoir le processus de délégation budgétaire trimestrielle afin d'exiger que les VP et les DGR délèguent le budget en cours d'exercice et les budgets pluriannuels des directions générales et des régions à l'échelon des centres de coûts, et ce, en temps opportun. L'achèvement de ce processus devrait être validé par les CGF au sein de la direction générale ou de la région.

**Réponse de la direction :** Le VP de la DGFGO approuve cette recommandation puisqu'elle est conforme aux évaluations internes. Plus précisément, la Direction de la planification et de la gestion des ressources (DPGR) reconnaît les préoccupations particulières soulevées par les gestionnaires de centres de coûts (GCC) en ce qui concerne la délégation des budgets des

<sup>12</sup> Financement des services votés – Financement permanent et continu reçu par l'Agence pour mener ses activités de programme, sans temporisation, ce qui comprend le financement de projet continu lorsque le point de contrôle 7 est achevé.

<sup>13</sup> Financement temporaire – Financement temporaire reçu par l'Agence pour une initiative ou un projet précis qui est géré au moyen d'une affectation à but spécial. Ce financement comprend une période de temporisation.



bureaux de première responsabilité (BPR) aux bureaux consultatifs (BC) pour le financement temporaire – projets et initiatives. Le processus opérationnel actuel est en cours d'examen afin de cerner les possibilités d'amélioration. De plus, un plan d'action sera établi en collaboration avec les intervenants.

**Date d'achèvement** : avril 2025

### Établissement des coûts

55. La contribution de tous les intervenants concernés en matière d'établissement des coûts est nécessaire pour appuyer l'élaboration de budgets précis et orienter les futures délégations budgétaires.
56. Les BPR établissent le coût initial du projet/de l'initiative qui est ensuite examiné et approuvé par l'organisme de surveillance (le SCT, le CGFI, etc.). Le calcul des coûts approuvés permet d'élaborer le budget qui fournit la base des prévisions et du suivi des coûts réels par rapport aux estimations. Les ajustements ultérieurs des coûts doivent être soumis à nouveau pour approbation à l'organisme de surveillance.
57. La lettre de délégation budgétaire trimestrielle émise par la DPGR indique que les BPR sont chargés de la répartition des fonds aux bureaux consultatifs (BC). Cette répartition est fondée sur le modèle d'établissement des coûts<sup>14</sup> de la soumission approuvée par le SCT ou de l'initiative financée à l'interne, ainsi que de toute demande subséquente de report.
58. La délégation budgétaire aux intervenants pertinents de projets est fondée sur les modèles d'établissement des coûts initiaux, qui ne sont pas suffisamment précis (à qui les fonds devraient être alloués, à quel niveau, quel montant, etc.).
59. Par exemple, l'échantillon du projet de Gestion dynamique des risques indiquait que les montants inclus dans les modèles d'établissement des coûts ne comportaient pas suffisamment de détails sur la façon dont le montant avait été calculé (c.-à-d. estimations utilisées), sur ses destinataires et sur la manière dont on prévoyait attribuer ces fonds aux intervenants concernés. Ce manque de détails nuit à leur capacité de dépenser les fonds de façon adéquate.
60. Les GCC ont signalé que la nature dynamique d'un projet et des coûts connexes est un facteur contribuant aux écarts budgétaires et prévisionnels. Cela se produit souvent parce que le financement est délégué en fonction des coûts approuvés du projet, qui peut ne plus tenir compte des réalités actuelles.

---

<sup>14</sup> Les modèles d'établissement des coûts font référence à la présentation officielle des coûts qui accompagne la demande officielle d'approbation d'une nouvelle initiative. Ces modèles d'établissement des coûts, une fois approuvés, servent de fondement pour les futures affectations budgétaires, tout au long de la durée de vie de l'initiative.



61. Par exemple, le financement du projet sur les armes à feu et les gangs comprenait un budget pour l'achat d'équipement. Cependant, au moment de faire l'achat le fournisseur n'avait plus la capacité de produire la quantité nécessaire, ce qui a entraîné un écart.
62. En général, certains intervenants concernés estiment qu'ils ne sont pas consultés ou désignés, de manière proactive, au cours de la phase de planification pour fournir des commentaires sur les propositions initiales des coûts.
63. Par exemple, la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie a souligné que l'établissement des coûts de différentes initiatives ne tient pas précisément compte de ses besoins en matière de dépenses en raison d'un manque de consultation. Il est donc difficile d'harmoniser les dépenses avec les attentes, entraînant ainsi des écarts.
64. En l'absence de budgets de projets clairs et suffisamment détaillés, les GCC pourraient ne pas pouvoir respecter les priorités établies, ce qui augmente le risque de perte de financement ou de rajustements importants (c.-à-d. des demandes officielles de report).
65. Nous n'avons pas évalué le processus et/ou les modèles d'établissement des coûts, étant donné la portée de la présente vérification. Bien que des éléments de ce processus aient été abordés dans le cadre d'autres projets et examens (voir l'annexe C), la direction devrait envisager un examen plus approfondi des processus et des modèles d'établissement des coûts.

#### **Problèmes liés aux systèmes et au codage**

66. De l'information pertinente et de qualité est essentielle à l'établissement d'estimations et d'hypothèses raisonnables, ainsi qu'à la prise de décisions efficace. Cela permet d'établir des budgets et des prévisions raisonnables.
67. Aux fins d'élaboration et de suivis des prévisions, des données sur les dépenses réelles sont tirées des Systèmes administratifs d'entreprise (SAE), Salaires, et fonctionnement et entretien (F et E). Les données et informations sur les salaires des SAE qui sont traitées dans Phénix fournissent les données financières et les rapports, qui influent sur les plans et les prévisions.
68. À mesure que les dépenses sont engagées, elles devraient être codées dans le centre de coûts approprié, la structure de répartition du travail (SRT) appropriée, ainsi que le grand livre (GL). Si les dépenses, y compris celles relatives au temps consacré à la réalisation du travail, ne sont pas codées correctement, les GCC peuvent constater des écarts, car leurs estimations budgétaires et prévisionnelles seraient fondées sur des données inexactes et non fiables.
69. Afin d'établir leurs prévisions, les centres de coûts doivent fonder leurs estimations et hypothèses sur les données disponibles. Ces données ne sont pas toujours fiables en raison d'incohérences et d'inexactitudes découlant de problèmes liés aux systèmes et de la façon dont les données sont codées.



## Systeme de gestion des salaires

70. Les CGF et les GCC ont indiqué que les données provenant des systèmes de gestion des salaires (SAE et Phénix) ne représentent pas toujours les dépenses réelles avec exactitude ou en temps opportun. Il en résulte que des données non fiables sont utilisées pour établir les prévisions.
71. Les problèmes soulevés dans le cadre de la vérification comprennent le rapprochement des données réelles sur la paye entre le SAE et le système Phénix, les erreurs de système et les rajustements de fin d'exercice.
72. Étant donné que les salaires représentent environ 70 % des dépenses totales d'un exercice, les difficultés associées aux prévisions qui découlent de problèmes liés aux systèmes peuvent entraîner des écarts importants.
73. Des problèmes liés au système de paye ont été continuellement signalés dans d'autres rapports au cours des dernières années (voir l'annexe C). Cependant, ils n'ont toujours pas été abordés de façon adéquate et continuent d'avoir une incidence sur l'intégrité de l'information financière dans les systèmes utilisés pour la prise de décisions et la production de rapports.

**Recommandation n° 2 :** Le VP de la DGFGO devrait collaborer avec le VP de la DGRH afin de prioriser et d'offrir des solutions visant à régler les problèmes liés au système de paye et au rapprochement, et/ou mettre en œuvre des mesures d'atténuation pour améliorer la fiabilité et l'actualité des données financières connexes.

**Réponse de la direction :** Acceptée. Le VP de la DGFGO travaillera de concert avec le VP de la DGRH pour cerner les causes fondamentales et élaborer un plan visant à améliorer la fiabilité et l'actualité des données sur les dépenses salariales.

**Date d'achèvement :** octobre 2023

## Codage

74. Le codage des dépenses, qui est utilisé pour générer les coûts réels (y compris les dépenses salariales et de F et E), n'est pas exécuté de façon uniforme dans l'ensemble de l'Agence.
75. Nous avons constaté des préoccupations liées au codage dans l'échantillon des centres de coûts examinés (codage effectué dans le mauvais GL ou selon la mauvaise structure de répartition de travail, salaires pour un projet codés sur les fonds de base plutôt que les fonds de projet, dépenses mal répertoriées et mal codées dans le mauvais centre de coûts).
76. Les erreurs découlant des dépenses mal codées et de l'utilisation de données inexactes en raison de problèmes liés aux systèmes augmentent le risque de mauvaises prises de décisions. Les personnes qui exercent une fonction d'analyse critique, comme les CGF,





effectuent leur travail en utilisant des données qui ne sont pas toujours exactes. Le fait de s'attaquer à ces causes fondamentales devrait contribuer à minimiser les écarts et pourrait permettre de renforcer la fonction d'analyse critique.

**Recommandation n° 3 :** Le VP de la DGFGO devrait s'assurer que les VP et les DGR responsables, en collaboration avec leurs CGF respectifs, s'acquittent des tâches suivantes :

- a) transmettre rapidement les exigences de codage;
- b) examiner les dépenses réelles tous les trimestres et confirmer qu'elles sont codées de façon adéquate (bon financement, bonne structure de répartition du travail, etc.);
- c) corriger les erreurs de codage en temps opportun.

**Réponse de la direction :** Le VP de la DGFGO approuve cette recommandation et entreprendra une vaste consultation auprès des VP et des DGR afin de voir à ce que les attentes en matière de codage soient communiquées et comprises en temps opportun. Par conséquent, la nécessité de modifier le codage sera réduite, et les changements requis seront apportés à tous les trimestres plutôt qu'à la fin de l'exercice. Les processus opérationnels actuels, tant pour les salaires que pour les activités de F et E, devront faire l'objet d'un examen. De plus, il faudra déterminer les possibilités d'amélioration en collaboration avec les intervenants. Cette recommandation est étroitement liée à la Recommandation n° 2. Les résultats découlant de la mise en œuvre de cette dernière auront une incidence directe sur la Recommandation n° 3 puisque les processus des systèmes, les décisions et les erreurs de saisie ont tous des répercussions sur l'exactitude des données.

**Date d'achèvement :** octobre 2023

### **Soutien des services habilitants**

77. Les centres de coûts comptent sur les services habilitants pour les aider à effectuer les dépenses prévues, y compris celles qui sont affectées à la dotation et au F et E. Les services habilitants comprennent des fonctions comme la dotation, l'approvisionnement et la TI.
78. La collaboration et la communication entre les centres de coûts et les services habilitants sont essentielles pour adapter la prestation de services aux changements de plans et de priorités, et prévenir les écarts importants.
79. La dotation en personnel est l'un des principaux services qui entraînent des dépenses salariales. Celles-ci représentent en moyenne 70 % des dépenses totales de l'Agence chaque année. D'autres services habilitants, notamment l'approvisionnement, la TI et la gestion des locaux, contribuent aux 30 % restants, attribuables au F et E. Le tableau suivant compare les dépenses salariales et de F et E, prévues et réelles, pour les deux derniers exercices.

### Dépenses totales (en millions)

		Budget	Dépenses réelles
<b>Exercice 2019-2020</b>	F et E	646	582
	Salaires	1516	1310
<b>Exercice 2020-2021</b>	F et E	821	607
	Salaires	1496	1375

80. Les GCC élaborent des plans en matière de dotation, d’approvisionnement et de TI dans le cadre du processus d’établissement des prévisions en fonction du budget initial qu’ils reçoivent chaque année, mis à jour pour inclure tout financement supplémentaire reçu en cours d’exercice.
81. Lors des entrevues menées à la phase de planification et d’examen, tous les centres de coûts échantillonnés ont signalé des retards dans l’exécution des activités de dotation et/ou d’approvisionnement prévus, retards qui ont toujours contribué aux écarts budgétaires et/ou prévisionnels. Ainsi, la vérification s’est concentrée sur la dotation et l’approvisionnement, puisqu’il s’agit des deux principaux services habilitants ayant une incidence sur les budgets et les prévisions.
82. La communication entre les services habilitants et les GCC sur les attentes et la capacité de prestation est un domaine que tous les intervenants souhaitent voir s’améliorer.
83. Les GCC et les CGF ont reconnu une amélioration par rapport à leurs interactions et à leur collaboration avec la DGRH en ce qui a trait à la clarté des attentes, des échéanciers et des commentaires liés aux demandes de dotation planifiées.
84. Au cours de l’exercice 2021-2022, l’équipe responsable de la dotation a mis en œuvre un nouvel exercice intégré « RH-Finances » (RH-FIN), qui favorise les consultations entre la DGRH, les CGF et les GCC sur les activités prévues des RH, y compris l’analyse de la dotation planifiée dans l’outil des prévisions salariales. Cet exercice vise à permettre à la DGRH de cerner les préoccupations liées aux plans de dotation (capacité d’exécution, délais, etc.) afin que les GCC puissent mettre à jour les prévisions et planifier en conséquence.
85. Aucune norme de service ni aucun échéancier n’a été établi relativement à l’achèvement des mesures de dotation ou d’approvisionnement pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021. L’établissement de telles normes permettrait aux GCC d’estimer les coûts avec davantage de précision au moment de l’élaboration de leurs plans et de leurs prévisions.
86. Au cours de l’exercice 2021-2022, les services de dotation en personnel ont mis au point un nouvel outil pour les GCC afin d’appuyer leurs activités de prévisions salariales. Cet outil comprend une annexe qui décrit les délais pour des mesures précises de classification et de dotation afin d’orienter les GCC dans leurs prévisions de dotation avec des délais raisonnables.



87. À la fin de 2021, le groupe responsable de l'approvisionnement a lancé SAP Ariba, un nouveau système créé pour fournir aux clients un processus automatisé conçu pour rendre l'approvisionnement plus rapide et facile.
88. Comme bon nombre de ces nouveaux processus et outils ont été mis en œuvre pendant la réalisation de la vérification, nous n'avons pas pu évaluer dans quelle mesure ils permettront d'atténuer les risques d'écarts budgétaires et prévisionnels.
89. La communication et la collaboration entre les GCC et les services habilitants sont essentielles à l'utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs. Il est important que les services habilitants énoncent clairement toutes les contraintes liées à leur prestation de services (y compris les échéanciers prévus, les limites de capacité, etc.) afin que les GCC puissent harmoniser leurs plans en conséquence. Il faut davantage de temps pour tirer parti des avantages des nouvelles solutions de dotation et d'approvisionnement en matière de gestion du budget et des prévisions.



## Annexe A — À propos de la vérification

### Objectif et portée de la vérification

La présente vérification avait pour objectif d'évaluer la pertinence et l'efficacité des activités de budgétisation et de prévisions menées par les directions générales et les régions afin de prévenir les dépassements ou les sous-utilisations importants de crédits.

Elle a couvert la période allant d'avril 2019 à octobre 2021.

Celle-ci a examiné :

- les processus de B et P réalisées par les directions générales et les régions, par l'intermédiaire de leurs directions et de leurs BPR/BC, y compris le maintien du budget et les prévisions tout au long de l'année. Il s'agissait notamment :
  - de relever les fonds inutilisés ou les dépassements éventuels de budget en temps opportun et de prendre des mesures pour réaffecter les fonds et soumettre des demandes de report de fonds;
  - de superviser les estimations et les hypothèses budgétaires ainsi que les prévisions périodiques des directions générales ou des régions ainsi que de la DGFGO;
  - que les GCR soumettent des informations en temps utile aux fonctions habilitantes (ressources humaines, approvisionnement, TI, etc.) et reçoivent de leur part, en temps opportun, du soutien pour respecter les engagements budgétaires.
- la communication en temps opportun entre tous les intervenants clés, y compris les intervenants internes et/ou externes, tel que requis pour l'élaboration des budgets et des provisions;
- l'analyse des directions générales, des régions et/ou des projets présentant des fonds inutilisés et/ou des dépenses excédentaires pour les exercices 2019-2020, 2020-2021;
- l'examen des activités réalisées entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 octobre 2021 afin de soutenir la transition vers le modèle de crédit annuel.

Compte tenu des travaux entrepris au cours des dernières années en matière de B et P, la portée excluait le travail suivant effectué par la DGFGO en tant que responsable fonctionnel de la B et P à l'Agence :

- la mise au point d'outils et de modèles par la DPGR;
- les éléments du processus gérés par la DGFGO (la MJANR, le budget théorique, les lettres d'appel, la synthèse des rapports sur la situation financière des directions générales et des régions pour le comité, etc.);
- les processus de planification intégrée des activités au-delà de l'élaboration du budget initial.



En raison des contraintes imposées par la pandémie de COVID-19, aucun déplacement n'a été prévu pendant la vérification. Toutefois, diverses directions générales et régions ont été contactées pour des entrevues et/ou pour des documents.

## Évaluation des risques

Une évaluation préliminaire des risques a été effectuée pour cerner les secteurs présentant les risques les plus élevés et pour établir, par ordre de priorité, les domaines sur lesquels porterait la vérification. Cette évaluation est fondée sur des entrevues avec les principaux intervenants, sur l'examen des documents pertinents ainsi que sur les revues des processus et des systèmes d'allocation des fonds et de prévisions budgétaires. Elle a permis de déterminer les principaux risques suivants liés à la B et P, et de les utiliser pour définir l'objectif, la portée et les critères de la vérification :

- les processus de B et P peuvent ne pas être mis en œuvre et exécutés en vue de gérer les ressources financières de manière efficace et efficiente;
- les gestionnaires de centres de responsabilité et de projets peuvent ne pas recevoir en temps opportun, le soutien des fonctions habilitantes pour respecter leurs engagements budgétaires (c.-à-d. les ressources humaines, l'approvisionnement, la TI);
- il se peut que la communication avec les intervenants internes ne se fasse pas rapidement et de façon transparente pour soutenir l'élaboration efficace des budgets et les activités de prévisions opportunes et précises;
- les budgets et prévisions des directions générales et des régions (y compris les financements de base et de projet) peuvent être élaborés sur la base d'hypothèses et d'estimations irréalistes, et sans vérification ou remise en question suffisante pour en établir le caractère raisonnable;
- les gestionnaires de centres de responsabilité peuvent ne pas avoir adopté les processus nécessaires pour s'adapter au modèle de crédit annuel ou ne pas faire preuve de souplesse dans l'élaboration de leurs budgets et de leurs prévisions pour réussir à atteindre les objectifs financiers de l'Agence.

## Approche et méthode

La phase d'examen de la présente vérification a été effectuée selon l'approche suivante :

- examen des documents relatifs aux processus de B et P;
- entrevues avec diverses personnes participant aux processus de B et P dans les directions générales et les régions;
- revues des systèmes et des sous-processus de B et P;
- procédures analytiques et analyse des données provenant des systèmes de B et P de l'Agence;



- vérification d'un échantillon<sup>15</sup> de budgets et de prévisions des régions et des directions générales, y compris les financements de base et de projet, afin de déterminer si les éléments clés des processus ont été respectés et de comprendre la cause fondamentale des écarts entre les budgets et les prévisions.

### Critères de vérification

Les secteurs d'intérêt et les critères de vérification suivants ont été élaborés conformément aux principes de contrôle interne et efficace du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. De plus, ils tiennent compte des éléments de la Politique de gestion financière du Conseil du Trésor.

**Secteurs d'intérêt 1 :** Activités de B et P dans les directions générales et les régions

#### Critères de vérification :

- 1.1 Les directions générales et les régions élaborent des budgets annuels en respectant les processus établis.
- 1.2 Les directions générales et les régions utilisent des renseignements valides et précis pour élaborer et gérer les prévisions conformément aux processus établis.
- 1.3 Les directions générales, les régions et les fonctions habilitantes établissent des plans et travaillent ensemble pour gérer efficacement la charge de travail et respecter les engagements prévus au budget.

**Secteurs d'intérêt 2 :** Communications

#### Critères de vérification :

- 2.1 Les renseignements pertinents sont partagés en temps utile entre les principaux intervenants afin de soutenir l'élaboration de budgets et de prévisions exacts.

---

<sup>15</sup> L'équipe de la vérification interne a sélectionné des centres de coûts en analysant les écarts budgétaires et les écarts prévisionnels, ainsi qu'en déterminant lesquels se trouvaient en position prévisionnelle excédentaire, en position prévisionnelle déficitaire ou en situation d'équivalence.





## Annexe B — Intervenants

**Direction de la planification et de la gestion des ressources (DPGR)** – La DPGR gère et dirige les processus de répartition et de prévisions budgétaires au sein de l'Agence.

**Gestionnaires de centre de coûts (GCC)** – Les GCC sont responsables de définir les besoins en matière de financement et de ressources pour élaborer des budgets et orienter les activités de prévisions en cours d'exercice, ainsi que de consigner les dépenses à mesure qu'elles sont engagées par leurs centres de coûts (comprend les responsables de programmes, de projets et d'initiatives).

**Conseillers en gestion financière (CGF)** – Les CGF aident les GCC à assumer leurs responsabilités en matière de gestion financière et à en rendre compte, y compris en contribuant au budget et en tenant à jour les prévisions. Les CGF relèvent de la DGFGO.

**Unité de planification et/ou de gestion des ressources des directions générales, ou unités financières régionales** – Les unités particulières<sup>16</sup> qui fournissent des conseils et un soutien financiers et stratégiques, et qui rendent compte aux responsables (VP et DGR<sup>17</sup>).

**Bureau de première responsabilité (BPR) ou responsable fonctionnel** – La direction régionale ou le DGR à qui l'on a expressément confié la responsabilité et l'obligation de rendre compte de la gestion et de la production de résultats d'un projet ou d'une initiative. Il est également responsable de la répartition des fonds aux BC et du suivi des progrès accomplis relativement à l'atteinte de résultats.

**Bureau consultatif (BC)** – La direction régionale ou le DGR qui prend part à l'exécution ou à la production des résultats d'un projet ou d'une initiative, ou qui y est associé.

**Services habilitants** – Les fonctions de l'Agence qui fournissent des services internes aux GCC, facilitant ainsi l'engagement des dépenses prévues (la dotation, l'approvisionnement, la TI, etc.).

**Comité de gestion des finances et des investissements (CGFI)** – Le comité de gouvernance de la haute direction responsable de la surveillance de la gestion financière de l'ASFC, y compris de l'examen trimestriel de la situation financière de l'Agence, qui décrit en détail les progrès réalisés par rapport aux budgets et aux prévisions.

<sup>16</sup> La mesure dans laquelle ces unités existent ou participent aux activités de B et P varie d'un secteur à l'autre.

<sup>17</sup> Les directeurs généraux régionaux sont responsables de la gestion de la prestation des services opérationnels des trois directions générales fonctionnelles au sein de leur région respective, au nom des vice-présidents.



## Annexe C — Vérifications et examens précédents

Les défis relevés dans le présent rapport ont été soulevés au fil des ans dans d'autres rapports et lors de discussions de la gouvernance de l'Agence. Comme ces éléments demeurent des risques à l'origine des écarts budgétaires et prévisionnels, les mesures correctives antérieures n'étaient peut-être pas suffisantes pour régler les problèmes. Voici certains des vérifications et examens qui ont mis en lumière les défis :

- **Vérification des processus et des contrôles de la rémunération (2021)<sup>18</sup>, Direction de la vérification et de l'évaluation des programmes** : La vérification a révélé que les systèmes utilisés dans le cadre du processus des RH à la paye ne facilitent pas toujours la réalisation sans erreurs du processus de bout en bout. Toutefois, comme l'Agence ne possède ni le SAE ni le système Phénix, elle ne peut que soulever les préoccupations aux propriétaires des systèmes, en relevant et en surveillant à l'interne les divergences avec les données des RH.
- **Évaluation de l'administration de la paye (2021)** : Cette évaluation externe a permis de relever les défis suivants, qui ont une incidence sur l'exactitude des données reliées aux dépenses salariales dans le SAE et le système Phénix :
  - a) problèmes d'intégrité des données;
  - b) problèmes relatifs au système salariale;
  - c) absence d'un intervenant responsable de la surveillance du processus d'administration de la paye de bout en bout,<sup>19</sup> ce qui nuit à l'intégration et à la coordination des processus visant à surmonter les défis.
- **Évaluation interne menée par la DGFGO du cadre de contrôle financier de B et P (2020)** : L'évaluation comportait des observations relatives aux éléments suivants :
  - a) des allocations budgétaires effectuées en fonction des résultats de l'exercice précédent plutôt que selon des plans stratégiques de l'exercice en cours et des opérations prévues;
  - b) des modèles d'établissement de coûts insuffisamment détaillés et dont la compréhension et la surveillance sont limitées;
  - c) des prévisions salariales médiocres liées à des problèmes de systèmes.
- **Vérification interne de la gestion de projets, Direction de la vérification et de l'évaluation des programmes (2020)<sup>20</sup>** : La vérification a révélé que les problèmes suivants auraient eu une incidence sur les processus de B et P :

<sup>18</sup> Vérification des processus et des contrôles de la rémunération de la Direction de la vérification et de l'évaluation des programmes – <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2021/menu-fra.html>

<sup>19</sup> Les rôles et les responsabilités sont décrits dans la Ligne directrice sur la gestion financière de l'administration de la paye – <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=17065>

<sup>20</sup> Vérification de la gestion de projets : <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2020/pm-gp-fra.html#s6>



- a) des retards dans la saisie des feuilles de temps et un codage incorrect du travail effectué;
  - b) des retards dans la déclaration des salaires;
  - c) une possible sous-estimation des coûts;
  - d) l'absence de prise en considération des interdépendances entre les projets;
  - e) une consultation limitée des CGF et des fournisseurs de services internes, ou une faible collaboration opportune avec ces derniers.
- **Examen du modèle de gestion fonctionnelle, Direction de la vérification et de l'évaluation des programmes (2020)** : L'équipe de l'examen a recommandé une révision des rôles et des responsabilités des DGR, des VP des secteurs d'activité et des DG liés à la prise de décisions opérationnelles et financières ainsi qu'à la gestion du budget en cours d'exercice (c.-à-d. les processus et les pouvoirs d'affectation et de réaffectation).



## Annexe D — Liste des acronymes

ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
B et P	Budgétisation et prévisions
CGF	Conseiller en gestion financière
CGFI	Comité de gestion des finances et des investissements
DGFGO	Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle
DGR	Directeur général régional
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DPGR	Direction de la planification et de la gestion des ressources
F et E	Fonctionnement et entretien
GCC	Gestionnaire de centre de coûts
SAE	Système administratif d'entreprise
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
TI	Technologie de l'information
VP	Vice-président