



Agence de la santé  
publique du Canada

Public Health  
Agency of Canada

**Rapport d'audit final**  
**Audit de la gestion des ressources financières**  
**Janvier 2013**

**Canada** 

## Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>ii</b>
<b>A - Introduction.....</b>	<b>1</b>
1. Contexte .....	1
2. Objectif de l'audit .....	3
3. Portée de l'audit .....	3
4. Méthode de l'audit .....	4
5. Énoncé d'assurance .....	5
<b>B - Constatations, recommandations et réponses de la direction.....</b>	<b>6</b>
1. Gouvernance .....	6
1.1 <i>Structure de gouvernance</i> .....	6
1.2 <i>Pouvoirs et responsabilisation</i> .....	8
2. Gestion du risque .....	11
2.1 <i>Plans et objectifs opérationnels</i> .....	11
2.2 <i>Détermination et atténuation des risques</i> .....	14
3. Contrôles internes .....	16
3.1 <i>Orientation, outils et formation</i> .....	16
3.2 <i>Plans et prévisions</i> .....	18
3.3 <i>Fonctions de remise en question et de surveillance</i> .....	23
3.4 <i>Communication de l'information financière</i> .....	24
<b>C - Conclusion .....</b>	<b>27</b>
<b>Annexe A – Secteurs d'intérêt et critères d'audit.....</b>	<b>29</b>
<b>Annexe B – Grille d'évaluation.....</b>	<b>30</b>
<b>Annexe C – Processus d'affectation initiale des ressources .....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe D – Cycle de gestion des ressources financières en cours d'exercice .....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe E – Processus de production des rapports sur les écarts financiers.....</b>	<b>35</b>

*Version traduite. La version anglaise doit prévaloir en cas d'incohérence.*

## Sommaire

L'audit visait à fournir à la haute direction une assurance de l'efficacité de la gestion des ressources financières, notamment des processus et des contrôles liés à l'affectation initiale et à la réaffectation de fonds au sein de l'Agence de santé publique du Canada (l'Agence) conformément aux politiques, directives et bonnes pratiques de planification et d'établissement du budget en vigueur.

L'audit a été effectué conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor du Canada et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*. Des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies et des preuves ont été recueillies pour appuyer la conclusion de l'audit.

En général, les processus de l'Agence en matière de gestion des ressources financières nécessitent des améliorations modérées dans l'ensemble. La haute direction a fourni une orientation claire quant aux priorités, au niveau des ressources financières disponibles et à la nature des modifications nécessaires pour réaliser les objectifs de réduction des coûts. À l'heure actuelle, l'Agence est chargée de mettre en œuvre des initiatives de transformation opérationnelle dans un contexte de diminution des ressources financières; néanmoins, les gestionnaires cherchent avant tout à atteindre les objectifs sans excéder les ressources financières disponibles.

La capacité de l'Agence à affecter et à réaffecter efficacement les ressources financières est en grande partie tributaire des renseignements financiers fournis par les directions générales, y compris les prévisions en matière de manques et d'excédents de financement. À la lumière des changements qui se produisent à l'Agence, il est important que des processus et des outils rigoureux viennent appuyer la préparation des renseignements financiers pour la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources financières.

Des améliorations sont nécessaires pour accroître la compétence du gestionnaire et du personnel en matière de gestion financière, d'utilisation des capacités du système et de rationalisation et de renforcement des processus et des outils liés à la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources. Il faut également mieux comprendre le rôle des conseillers en gestion financière (CGF) et leurs services doivent être utilisés et maximisés de façon uniforme dans l'ensemble de l'Agence. Il faut traiter de la préparation de plans opérationnels internes opportuns qui reflètent chacun des objectifs des directions générales et des directions, afin d'assurer que l'on peut établir des prévisions justes et que les ressources disponibles sont redistribuées de façon à maximiser les priorités de l'Agence. Ces plans opérationnels internes devraient appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de présentations de planification opérationnelle de l'Agence (POA) des directions générales.

Les recommandations du présent rapport visent à améliorer la rigueur, la pertinence et l'exactitude avec lesquelles la situation financière de l'Agence est analysée et communiquée à l'appui de la prise de décisions.

L'attention de la direction est requise pour :

- renforcer le rôle du CGF;
- élaborer et communiquer une méthodologie et des outils à l'échelle de l'Agence afin d'aider les gestionnaires au niveau des centres et des directions dans l'élaboration de leurs plans opérationnels en harmonie avec les présentations de POA et les ressources financières;
- élaborer un programme de formation contenant une formation obligatoire pour les gestionnaires et le personnel dans les domaines de la planification, de la budgétisation et de la prévision et établir un calendrier de formation officiel;
- assurer que les rapports sur les écarts financiers (REF) comprennent des renseignements sur les subventions et les contributions;
- renforcer les contrôles internes liés aux transferts budgétaires;
- produire des REF plus fréquemment afin d'assurer que les rapports sur la situation financière comprennent des renseignements sur les dépenses prévues (prévisions).

La direction souscrit aux six recommandations et a fourni un plan d'action détaillé qui, une fois mis en œuvre, permettra d'accroître l'efficacité de la gestion des ressources financières, notamment des processus et des mesures de contrôle liés à l'affectation initiale et à la réaffectation de fonds au sein de l'Agence.

## A - Introduction

### 1. Contexte

Un principe de base de la gestion financière au sein du gouvernement fédéral est celui de l'affectation de ressources financières. Cela signifie que les ministères et organismes doivent examiner leurs programmes et activités et réaffecter les ressources financières de façon continue en fonction de renseignements fiables fournis par les directions générales en temps opportun, afin d'assurer qu'elles demeurent adaptées au contexte actuel et apportent une valeur ajoutée à la population canadienne.

Le gouvernement du Canada régit la gestion des dépenses grâce à un cadre de lois et de politiques, incluant la *Loi sur la gestion des finances publiques* et le *Cadre des politiques de gestion financière* du Conseil du Trésor (CT). Ce cadre établit des principes directeurs et fournit une orientation concernant les rôles et responsabilités des principaux intervenants dans le domaine de la gestion financière, y compris l'affectation des ressources financières.

Les éléments clés du cycle de gestion des dépenses comprennent des activités telles que la planification stratégique qui donne lieu à l'affectation initiale de ressources financières (budgets initiaux). La gestion des ressources en cours d'exercice comprend la production de rapports et l'analyse des dépenses réelles et prévues, y compris la gestion de nouvelles priorités et de pressions financières entraînant la réaffectation des ressources.

L'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) est le principal organisme du gouvernement du Canada chargé de la santé publique au pays. Son principal objectif est de renforcer la capacité du Canada de protéger et d'améliorer la santé de la population et d'aider à réduire les pressions sur le système de soins de santé. À cette fin, l'Agence travaille en étroite collaboration avec toutes les administrations (provinces, territoires et municipalités) et des organisations non gouvernementales afin de tirer mutuellement parti des compétences et des points forts de chacune.

Au cours de l'exercice 2011-2012, l'Agence a effectué un examen de ses activités dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'action sur la réduction du déficit (PARD) et a remanié des activités et processus dans le but d'atteindre les objectifs de compression des dépenses définis par le Parlement. L'Agence a tenu compte des répercussions financières de décisions stratégiques, telles que le transfert de certaines activités vers le portefeuille de services partagés de l'Agence et Santé Canada, et des compressions de dépenses directes de l'Agence, dont le réaménagement des effectifs, dans sa décision concernant l'affectation initiale de ressources financières pour l'exercice 2012-2013.

Depuis 2012-2013, l'Agence compte cinq directions générales, dirigées par trois sous-ministres adjoints et deux directeurs généraux. Cinq autres cadres supérieurs relèvent directement de l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP). Ce sont le conseiller scientifique principal, le directeur général, Transformation opérationnelle, le dirigeant principal des finances, le directeur général, Bureau de la pratique en santé publique, et la

directrice générale, Gestion des urgences et des affaires réglementaires. En outre, le partenariat de services partagés du portefeuille est responsable, auprès des deux administrateurs généraux de l'Agence et Santé Canada, pour la prestation de services incluant l'audit, les communications, l'évaluation, les services de gestion, la gestion des urgences, les opérations financières et les affaires internationales.

Pour l'exercice 2012-2013, le processus d'affectation des ressources a commencé par l'affectation initiale de ressources financières aux directions générales. Ces directions générales devaient affecter les ressources financières aux directions et aux divisions en fonction des budgets et des plans opérationnels des divisions.

Le 22 mars 2012, la Direction générale des mesures et interventions d'urgence et des affaires organisationnelles a envoyé une lettre d'appel pour procéder au lancement officiel du Processus de planification opérationnelle de l'Agence (POA). La POA exige que les directions générales planifient leurs initiatives clés de la Direction générale (ICDG) et les principales activités opérationnelles en cours qui doivent s'achever pendant la période de planification de 2012-2013 à 2014-2015. L'état d'avancement des ICDG devait faire l'objet d'un suivi et être consigné dans des rapports trimestriels au Comité exécutif (CE) pour informer la haute direction des décisions concernant les rajustements de plans et de ressources. Il est important de souligner qu'en mai 2012, la responsabilité de diriger la POA a été transférée à la Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales dans le cadre d'une réorganisation de l'Agence.

Le processus de POA a été mis au point en vue de repérer davantage de renseignements stratégiques rationalisés tout en renforçant les liens notamment avec le Profil de risque de l'organisation (PRO) et le Rapport sur les plans et les priorités (RPP).

D'autres risques financiers sont cernés par le processus de Rapport sur les écarts financiers (REF). Durant l'année, des lettres d'appel sont envoyées par le Bureau du dirigeant principal des finances (BDPF) pour lancer le processus de REF. Les gestionnaires examinent et analysent les dépenses réelles et prévues et prévoient des déficits ou excédents de financement. On prépare des analyses de rentabilisation à l'égard de manques de fonds qui ne peuvent pas être corrigés par des transferts budgétaires dans les domaines relevant de la direction générale et on les ajoute à la liste des pressions financières et des investissements. Cette liste est un rapport soumis au Comité de gestion et de planification des ressources (CGPR), qui prend les décisions relatives au transfert de ressources afin d'harmoniser celles-ci le mieux possible en fonction des priorités de l'Agence. En août 2012, l'Agence a remanié sa structure de gouvernance de sorte que le rôle et les responsabilités du CGPR concernant l'affectation des ressources financières incombent dorénavant au CE.

Les tableaux suivants présentent les dépenses (en milliers de \$) par fonds pour 2011-2012 et les budgets pour 2012-2013, ainsi que les excédents depuis la création de l'Agence.

Description du fond	Exercice 2011-2012 Dépenses (en milliers de \$)	Exercice 2012-2013 Budget (en milliers de \$)
Salaires et traitements	206 442	195 816
Autres frais d'exploitation	153 854	156 824
Immobilisations	27 234	17 133
Subventions et contributions	193 160	198 058
<b>Total :</b>	<b>580 690</b>	<b>567 831</b>

Source : Système financier SAP, 11 juin 2012

Historique des excédents (en milliers de \$)					
Exercice	Salaires	Opérations	Total	Budget	%
2005-2006	5 530	13 669	19 199	286 461	6,7
2006-2007	6 809	18 082	24 891	322 361	7,7
2007-2008	7 672	21 530	29 202	407 345	7,2
2008-2009	2 848	8 245	11 093	368 298	3,0
2009-2010	4 497	14 598	19 095	371 032	5,1
2010-2011	731	16 914	17 645	378 672	4,7
2011-2012	3 296	7 966	11 262	371 166	3,0

Source : Information non vérifiée fournie par le BDPF

## 2. Objectif de l'audit

L'audit visait à fournir à la haute direction une assurance de l'efficacité de la gestion des ressources financières, notamment des processus et contrôles liés à l'affectation initiale et à la réaffectation de fonds au sein de l'Agence conformément aux politiques, directives et bonnes pratiques de planification et d'établissement du budget en vigueur.

## 3. Portée de l'audit

L'audit comprend une évaluation du Cadre de gestion budgétaire et de ses activités pertinentes, notamment :

- le processus de planification financière et de budgétisation en place lié à l'affectation initiale et à la réaffectation de ressources financières;
- l'affectation budgétaire initiale et les réaffectations de fonds subséquentes tout au long de l'année;
- les processus à l'appui des décisions d'affectation de ressources prises par la haute direction;
- la gestion de fonds obtenus par l'intermédiaire de budgets supplémentaires des dépenses (le cas échéant) en vue de vérifier s'ils ont été affectés aux fins précisées avec l'autorisation du CT;
- les mécanismes d'analyse des écarts, de prévision et d'établissement de rapports en place;
- la gestion des nouvelles pressions financières, des investissements, des écarts et de la répartition de fonds reportés;

- la pertinence, l'exactitude, l'exhaustivité et l'actualité des renseignements mis à la disposition de la direction pour appuyer ses décisions d'affectation de ressources et de prise de décisions;
- la capacité des ressources et les outils en place à l'appui des processus d'affectation et de réaffectation de ressources financières.

L'audit exclut :

- les processus de planification stratégique puisque cela fera l'objet d'un examen approfondi dans le cadre de l'Audit du processus de planification de l'Agence prévue pour l'exercice 2013-2014;
- l'évaluation de l'utilisation des fonds et la conformité avec les décisions du CT antérieures à l'exercice 2011-2012.

L'audit a évalué les processus et les mesures de contrôle en place durant le cycle d'affectation des ressources pour l'exercice 2012-2013. Le cycle est divisé en deux éléments :

- l'affectation initiale de ressources financières, notamment la planification financière et la budgétisation;
- l'affectation des ressources en cours d'exercice, y compris la prévision, l'établissement de rapports, la gestion des pressions financières et les transferts budgétaires.

#### **4. Méthode de l'audit**

L'audit a été effectué de juillet à août 2012. Les critères d'audit décrits à l'annexe A sont tirés du document du Secteur de la vérification interne du Bureau du contrôleur général intitulé *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) et des politiques du CT suivantes :

- *Cadre des politiques de gestion financière* du CT;
- *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT;
- *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* du CT;
- *Politique sur la gérance des systèmes de gestion financière* du CT.

L'audit a été mené à l'administration centrale de l'Agence et dans la région de la capitale nationale. La méthode de l'audit comprenait un examen des documents, politiques, processus et procédures liés aux activités d'affectation de ressources financières; des entrevues avec des employés clés de l'Agence ainsi qu'avec des représentants de partenaires des programmes; l'échantillonnage de transactions; l'enquête et l'analyse.



## **5. Énoncé d'assurance**

Selon le jugement professionnel du dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et appropriées ont été suivies, et des preuves ont été recueillies pour attester de l'exactitude de la conclusion de l'audit. Les constatations et la conclusion de l'audit sont basées sur une comparaison des conditions qui existaient à la date de l'audit, par rapport à des critères établis en collaboration avec la direction. De plus, les renseignements probants ont été réunis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

## **B - Constatations, recommandations et réponses de la direction**

### **1. Gouvernance**

#### ***1.1 Structure de gouvernance***

*Critère d'audit : Une structure de gouvernance efficace en matière d'affectation de ressources financières est établie, communiquée et contrôlée.*

Le *Cadre des politiques de gestion financière* du Conseil du Trésor (CT) et les instruments de politique connexes précisent les rôles et responsabilités des principaux intervenants dans la gestion financière, notamment l'administrateur général, le dirigeant principal des finances (DPF) et les cadres supérieurs du Ministère.

La *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT énonce les responsabilités liées à la gouvernance et aux capacités en matière de gestion financière et donne aux administrateurs généraux un aperçu clair de ce qu'ils peuvent s'attendre de la part de leur DPF et des cadres supérieurs du Ministère. La politique stipule que les organismes gouvernementaux doivent établir une structure de gouvernance solide pour la gestion financière qui favorise une gestion prudente des ressources publiques dans le cadre de l'exécution de leur mandat.

L'audit a permis de déterminer que l'Agence de la santé publique du Canada (l'Agence) avait une structure de gouvernance solide pour la gestion financière en place pour appuyer l'affectation de ressources financières. Cela comprend le Comité exécutif (CE) et le Comité de gestion et de planification des ressources (CGPR), qui est un sous-comité du CE. Le CE sert de forum d'orientation et de leadership et prend des décisions définitives au sein de l'Agence, y compris les principales décisions en matière de gestion financière. Le CGPR a exercé un rôle de premier plan dans les fonctions de surveillance et de remise en question des finances liées à la planification opérationnelle et à l'affectation et la réaffectation de ressources.

La composition de la structure des comités de gouvernance de l'Agence et le mandat et le cadre de référence du CE et du CGPR sont clairement communiqués sur le site intranet de l'Agence.

L'harmonisation des activités et des ressources avec les priorités de l'Agence est officialisée par l'Architecture des activités de programme (AAP) (ultérieurement renommée « Architecture d'alignement des programmes » par le CT), le Rapport sur les plans et les priorités (RPP), le Profil de risque de l'organisation, les allocations financières selon le budget SAP et le Processus de planification opérationnelle de l'Agence (POA).

L'évaluation des comptes rendus de décisions indique que le CGPR, qui a tenu des réunions régulières, exerçait ses activités dans les limites de son mandat et que les décisions étaient documentées et communiquées. Ce comité est présidé par le sous-

ministre délégué (SMD).

Au cours de l'exercice 2011-2012, l'Agence a créé le Bureau de la transformation opérationnelle (BTO) dont le mandat est d'élaborer et de surveiller des initiatives d'économie, un plan de mise en œuvre échelonné pour la réduction des coûts, un plan de transformation opérationnelle et un plan de réaménagement des effectifs pour les exercices allant de 2012-2013 à 2014-2015. La direction fonctionnelle du BTO était assurée par le SMD. Il relève également du CE et de l'administrateur en chef de la santé publique (ACSP).

Au cours des entrevues, on a appris que le BTO travaillait en collaboration avec le Comité directeur des sous-ministres adjoints (SMA), qui était appuyé par une équipe de coordination constituée de gestionnaires des directions générales. Par la même occasion, on a observé que des réunions ont été tenues régulièrement avec des représentants des directions générales et le Comité directeur des SMA. Des scénarios de réduction des coûts ont été présentés et on fait l'objet de discussions pour arriver à l'affectation finale des ressources de l'Agence pour l'exercice 2012-2013. Des recommandations précises ont été présentées et approuvées par le CE. On a confirmé que le plan d'action final pour la réduction du déficit de l'Agence a été documenté au moyen d'une proposition de financement, qui était approuvée par les membres du CE et signée par l'ACSP. La proposition de financement a été approuvée.

Au cours de l'exercice 2011-2012, le CGPR a continué de prendre des décisions d'affectation des ressources en cours d'exercice et a approuvé l'affectation initiale de ressources financières pour 2012-2013, c'est-à-dire les budgets tels qu'ils ont été présentés par le Bureau du dirigeant principal des finances (BDPF) en avril 2012.

Au niveau des directions générales, une fois que les affectations des budgets initiaux ont été approuvées par le CGPR et affectées, les budgets ont ensuite été distribués par les SMA aux niveaux des directeurs généraux, des directeurs et des gestionnaires. La méthode servant à déterminer l'affectation initiale variait selon les directions générales et allait de la préparation de budgets base zéro et de plans opérationnels internes jusqu'à l'analyse de tendances historiques concernant les dépenses.

En août 2012, l'Agence a effectué une révision de la structure de gouvernance. Ce renouvellement avait pour but de promouvoir l'innovation et la rigueur dans la réalisation des objectifs en matière de politique et de gestion de l'Agence, de concert avec les priorités stratégiques du gouvernement et du ministre, et de mobiliser pleinement tous les cadres supérieurs de l'Agence dans la gestion du programme de celle-ci. Depuis août 2012, le CGPR n'existe plus et son mandat principal incombe maintenant au CE. L'organigramme contenant la nouvelle structure est disponible sur le site intranet de l'Agence; cependant, le mandat révisé du CE n'a toujours pas été publié.

En conclusion, l'Agence est dotée, en matière d'affectation de ressources financières, d'une structure de gouvernance efficace et établie qui est bien communiquée et contrôlée par la

haute direction. La structure de gouvernance de l'Agence répond aux critères d'audit à tous égards importants.

## ***1.2 Pouvoirs et responsabilisation***

*Critère d'audit : Les pouvoirs, la responsabilisation et les responsabilités en ce qui concerne l'établissement de budgets et de prévisions et la prise de décisions en matière d'affectation des ressources financières sont clairs, communiqués et compris.*

Aux termes de la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* du CT, tous les intervenants doivent connaître et bien comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations redditionnelles en matière de gestion financière et de gérance des ressources publiques. Ce but est atteint en clarifiant les rôles et responsabilités de l'administrateur général, des DPF et des cadres supérieurs du Ministère. Les cadres supérieurs sont directement responsables de leurs directions générales et jouent un rôle plus étendu en qualité de membres de l'équipe de gestion de l'Agence dans son ensemble.

L'Agence compte sur les politiques et directives du CT pour fournir des orientations sur les responsabilités et obligations redditionnelles générales des personnes participant à la gestion financière. Les pouvoirs liés aux transferts budgétaires d'affectation des ressources en cours d'exercice sont expliqués par l'intermédiaire du formulaire de Demande de transfert budgétaire et les lettres d'appel de rapports sur les écarts financiers (REF) fournissent des orientations en matière de prévisions. Cependant, il n'y a pas de lignes directrices ou d'orientation concernant l'affectation initiale de ressources financières, la préparation de budgets ou les plans opérationnels internes au sein des directions générales.

### **Budgétisation et affectation des ressources**

Jusqu'en août 2012, l'affectation initiale de ressources financières aux directions générales et les réaffectations de ressources financières en cours d'exercice liées à l'utilisation de la réserve centrale pour financer les demandes des directions générales étaient fondées sur les décisions du CGPR. Comme il est indiqué précédemment, ces rôles et responsabilités font maintenant partie du mandat du CE depuis août 2012.

Au niveau des directions générales, les ressources financières sont initialement affectées aux directions et aux divisions selon les besoins opérationnels.

Les pouvoirs liés à la réaffectation de ressources en cours d'exercice à tous les niveaux sont compris et communiqués au moyen d'instructions incluses sur le formulaire de Demande de transfert budgétaire de l'Agence.

Il n'existait aucune directive ou orientation particulière à l'Agence décrivant les pouvoirs, la responsabilisation et les responsabilités des directions générales relativement à la budgétisation et à l'affectation initiale des ressources. Normalement, ces rôles et responsabilités seraient documentés et communiqués dans un cadre de gestion financière (CGF) propre à l'Agence. En 2011, un rapport d'audit interne du CGF de l'Agence contenait la recommandation suivante à ce sujet :

*« Le dirigeant principal des finances devrait définir un cadre de gestion financière conforme à la Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière du Conseil du Trésor, le consigner et l'appliquer. De plus, ce cadre de gestion financière devrait énoncer précisément les rôles et les responsabilités de toutes les personnes participant à la gestion financière, dont la haute direction. »*

Au moment de l'audit, aucun progrès n'avait été réalisé par le DPF quant à cette recommandation.

### **Prévision**

Les prévisions sont préparées dans le cadre du processus de REF. Les REF sont préparés dans toutes les directions générales au niveau des divisions par les directeurs et les gestionnaires de centre de coûts, avec l'aide des agents administratifs et des gestionnaires des affaires.

Le processus de REF est un examen de la situation financière des unités fonctionnelles et peut être effectué jusqu'au niveau des centres de coûts. La méthodologie des REF consiste à estimer le niveau de financement total requis pour mener les activités des programmes au cours de l'exercice en comparant les dépenses réelles et les engagements à la fin d'une période par rapport aux plans opérationnels internes. Les gestionnaires estiment ensuite les dépenses prévues pour le reste de l'exercice et relèvent les écarts ou les déficits correspondants.

Les responsabilités relatives aux prévisions et à la préparation des REF sont communiquées par le BDPF au moyen de lettres d'appel. En plus de la lettre d'appel de REF, certaines directions générales ont élaboré des lignes directrices et des instructions supplémentaires pour appuyer les gestionnaires dans le processus de REF.

Depuis l'exercice 2011-2012, des objectifs de responsabilisation en matière de gestion financière précis et mesurables ont été inclus aux ententes sur la gestion du rendement des cadres supérieurs. Des mesures de rendement comme celles liées à la gestion efficace des budgets, aux prévisions exactes et en temps opportun et aux objectifs de rendement ont été mises en œuvre.

Les directions générales sont également appuyées par leur conseiller en gestion financière (CGF) attitré qui fournit une orientation et des conseils et participe à l'exercice de remise en question. Le rôle du CGF est d'appuyer l'exécution du processus de REF, de donner des conseils tactiques aux gestionnaires des directions générales en matière de gestion financière et de remettre en question la probité de montants inscrits comme engagements et dépenses prévues. Les CGF fournissent des services essentiels à la promotion de pratiques de saine gestion financière dans l'ensemble de l'Agence.

Un examen du travail accompli par les CGF a révélé que l'information financière était analysée et remise en question de façon appropriée. Les CGF fournissent régulièrement de la rétroaction sur l'information financière au DPF. Des entrevues auprès des gestionnaires

et du personnel des directions générales ont révélé que, dans certaines d'entre elles, le soutien fourni par les CGF n'est pas toujours au niveau auquel on s'attend et que le rôle et l'objectif du CGF ne sont pas bien compris. C'est-à-dire, que l'intégration des CGF et le soutien qu'ils fournissent au sein du processus de gestion financière varient selon les directions générales. Les gestionnaires de programme et les CGF ne collaborent pas toujours afin de d'assurer que les CGF comprennent les activités des directions générales et fournissent une orientation, du soutien et du mentorat aux gestionnaires. Les rôles et responsabilités des CGF sont décrits au moyen de descriptions de travail; cependant, ils ne sont pas communiqués et ne font pas l'objet de discussions avec les responsables des directions générales. En outre, il n'existe aucune plateforme permettant aux directions générales et au DPF d'exprimer clairement leurs attentes et aux directions générales d'intégrer le CGF dans leur processus de gestion financière.

En conclusion, les pouvoirs, la responsabilisation et les responsabilités en matière de prévision sont documentés et communiqués au moyen de lettres d'appel liées au processus de REF. Cependant, les pouvoirs, la responsabilisation et les responsabilités en matière de budgétisation et d'affectation des ressources financières ne sont pas documentés et communiqués au niveau des directions générales. De plus, les rôles et responsabilités des CGF ne sont pas communiqués clairement.

#### **Recommandation 1**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances, en consultation avec les responsables des directions générales, explique et communique clairement les rôles, les responsabilités et le niveau de service fourni des conseillers en gestion financière.*

#### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

Des documents seront préparés pour que le Comité exécutif discute des rôles du Bureau du dirigeant principal des finances et des conseillers en gestion financière relativement à la gestion financière de l'organisation et des directions générales. Des réunions seront organisées avec les directions générales pour discuter du rôle des conseillers en gestion financière et des services qui sont disponibles. Des renseignements supplémentaires sur le rôle et les services du conseiller en gestion financière devront être communiqués de façon continue par l'élaboration d'une formation en gestion financière ainsi que par la participation de conseillers en gestion financière aux tables de gestion des directions générales.

## 2. Gestion du risque

### 2.1 Plans et objectifs opérationnels

*Critère d'audit : Les répercussions financières des décisions et des plans visant à réaliser les priorités de l'Agence ont été prises en compte dans les ressources affectées. Les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs ont été intégrés au budget.*

#### Répercussions financières des décisions et des plans

La *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* du CT stipule que les ministères et les organismes doivent bien gérer les fonds publics grâce à une planification efficace et une prise de décisions sur l'affectation, la réaffectation et l'utilisation des ressources financières qui sont appuyées par des analyses solides reposant sur une information fiable. Il est par conséquent important que l'affectation des ressources financières tienne compte des répercussions des décisions stratégiques visant à réaliser les priorités ministérielles et gouvernementales.

Au début de l'exercice 2012-2013, les ressources financières étaient affectées aux directions générales et consignées dans le système financier SAP de l'Agence, en fonction des niveaux de dépenses historiques rajustés en fonction des répercussions financières des initiatives de réduction des coûts et de transformation organisationnelle. Le Plan d'action pour la réduction du déficit a été mis au point à la suite d'un examen des activités de l'Agence, afin d'atteindre les objectifs de réduction des dépenses pour les exercices allant de 2012-2013 à 2014-2015.

Au début de l'exercice 2011-2012, l'Agence a pris l'initiative de lancer un processus d'examen des activités en vue d'élaborer une liste d'activités qui seraient jugées prioritaires dans un contexte hypothétique de réduction significative du financement. Par conséquent, une série d'occasions de réduction des coûts et d'initiatives de transformation organisationnelle ont été répertoriées dans l'ensemble de l'Agence. L'élaboration d'initiatives de réduction des coûts plus tard au cours de l'exercice 2011-2012 était un processus consultatif à l'échelle de l'Agence mené par le BTO, sous la supervision du sous-ministre délégué, sur la base d'orientations du CE et avec son approbation. La méthodologie consistait à examiner la faisabilité d'occasions potentielles de réduction des coûts antérieurement déterminées en consultation avec un comité de coordination constitué de cadres supérieurs à l'échelle de l'Agence et du Comité directeur des SMA.

Ce processus a donné lieu à l'élaboration d'une série d'initiatives de réduction des coûts résumées en recommandations majeures. Pour chaque initiative, l'Agence a désigné l'unité fonctionnelle touchée et fait une brève description de l'initiative et une estimation des économies au cours des exercices allant de 2012-2013 à 2014-2015.

D'autres modifications ont été apportées au niveau de ressources financières en raison d'initiatives de transformation organisationnelle qui comprenaient la rationalisation d'activités entre l'Agence et Santé Canada et la création du nouveau partenariat des services partagés du Portefeuille.

Les budgets initiaux pour l'exercice 2012-2013 ont été ensuite approuvés par le CGPR au début d'avril de l'exercice 2012-2013 et consignés dans le système financier SAP en mai 2012. Le système financier de l'Agence fournit les outils pour surveiller le budget et la situation financière par fonds (salaire et traitements, autres frais d'exploitation, immobilisations, subventions et contributions) jusqu'au niveau des divisions et des projets.

Trois de 12 présentations supplémentaires au CT totalisant 28,4 millions de dollars pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013 ont également fait l'objet d'un audit et on a conclu que tous les fonds reçus par ce processus avaient été utilisés aux fins approuvées précisées par le CT.

En conclusion, les répercussions financières des décisions stratégiques visant à réaliser les objectifs stratégiques de l'Agence ont été prises en compte dans le niveau de ressources financières affectées par l'intermédiaire du système financier SAP.

### **Plans opérationnels internes**

L'audit du processus de planification de l'Agence concernant l'affectation initiale de ressources a révélé que les renseignements suivants étaient communiqués aux directions générales :

- Le budget de l'Agence a été consigné dans le système financier SAP au niveau des directions générales;
- des initiatives exploitables ont été communiquées aux directions générales et prenaient clairement en compte les répercussions financières sur les unités fonctionnelles qui étaient touchées.

Les budgets des directions générales ont ensuite été distribués par les SMA aux niveaux des directions, des divisions et des projets. Ils devaient être affectés une fois que les plans opérationnels internes auraient fait l'objet de discussions et été acceptés. Les plans opérationnels internes qui fourniraient des détails sur les activités et les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs ont été exigés de cinq directions au sein de trois directions générales.

Des descriptions d'initiatives exploitables ont été élaborées à un haut niveau opérationnel avec peu d'orientation ou de détails concernant leur mise en œuvre réelle. Les unités fonctionnelles étaient en train d'élaborer des plans pour mettre en œuvre et opérationnaliser certaines des initiatives et, par conséquent, les plans opérationnels internes n'ont pas été finalisés. Les plans fournis par les directions générales variaient considérablement en ce qui concerne le degré d'exécution, la forme, le degré de détail et l'intégration avec les ressources financières et les outils de planification de l'Agence. Certaines directions générales étaient incapables de fournir des exemples de plans opérationnels internes au moment de l'audit.

Il n'y a pas d'orientation à l'échelle de l'Agence pour aider les au niveau du centre ou de la direction dans l'élaboration de plans opérationnels internes et pour d'assurer qu'ils sont liés aux budgets. Cependant, les directions générales ont élaboré différents modèles et



outils pour aider les gestionnaires dans la préparation de plans opérationnels. En l'absence d'orientation, il existe un risque accru que les plans opérationnels internes n'appuient pas de façon efficace la réalisation des priorités de l'Agence.

### **Planification opérationnelle de l'Agence**

Le 22 mars 2012, l'Agence a lancé un nouveau processus de POA qui a remplacé le Processus de planification opérationnelle intégrée (POI) qui avait été introduit en 2008.

La PAO est conçue pour cibler « ... *le travail clé au niveau des directions générales afin de démontrer ce que l'Agence effectue en fonction de ses priorités.* » L'objectif énoncé de la POA relativement à l'affectation des ressources financières est de : « *Fournir des renseignements pour le processus de réaffectation de ressources tout au long de l'année.* »

La POA sera le véhicule utilisé pour rendre compte des progrès des ICDG au CE au niveau des directions générales, à l'appui de la prise de décisions à l'égard de toute modification requise aux plans et ressources. La lettre d'appel lançant le Processus de POA de l'exercice 2012-2013 précise que la surveillance et le compte rendu des progrès doivent se faire trimestriellement. Ce compte rendu avait pour but de rassembler l'information nécessaire aux fins de la réaffectation des ressources, de l'élaboration de la POA de 2013-2014 et de présentations de RPP de 2013-2014, ainsi que pour le Rapport ministériel sur le rendement de 2012-2013. Le 25 avril 2012, le CE a décidé d'annuler les comptes rendus pour le 1<sup>er</sup> trimestre et de le remplacer par une revue de mi-exercice du 2<sup>e</sup> trimestre, qui aurait lieu à la fin d'octobre 2012.

Les directions générales sont tenues d'élaborer des présentations de POA qui résument les principaux travaux d'importance sous forme d'ICDG. Ces ICDG sont fondées sur un échéancier trimestriel allant de 2012-2013 à 2014-2015. Certaines d'entre elles sont directement liées aux points saillants de la planification inclus à la section II du RPP et qui s'appliquent à la direction générale. Il est possible d'en élaborer d'autres qui ne sont pas liées aux points saillants de la planification du RPP et de les inclure aux présentations de POA. Les principaux risques des directions générales et leur traitement par rapport à la mise en œuvre du PRO et des ICDG sont intégrés dans les présentations de POA.

La POA fournit l'information budgétaire des directions générales selon les fonds et les dépenses prévues des ICDG. Dans de nombreuses présentations, les directions générales n'ont pas entièrement rempli les dépenses prévues des ICDG puisque le système financier SAP n'avait pas été structuré pour permettre le suivi et le compte rendu de ces dépenses. Par conséquent, à l'heure actuelle, la POA ne peut appuyer les décisions d'affectation des ressources. La direction doit envisager d'utiliser les plans opérationnels internes comme outil privilégié pour donner des détails sur les activités à l'appui de l'élaboration et de la mise en œuvre des présentations de POA. Le Processus de POA n'en est encore qu'à ses débuts; il vise à garantir que les activités de programme correspondent aux priorités de l'Agence. Des processus contrôle financier tels que les REF ont été élaborés pour surveiller étroitement les activités financières de l'Agence et sa situation dans ce domaine.

En conclusion, les plans opérationnels internes ne garantissent pas que les activités et les

ressources requises pour réaliser les objectifs sont documentées et qu'elles correspondent aux présentations de POA des directions générales.

### **Recommandation 2**

*Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, travaille en étroite collaboration avec le dirigeant principal des finances et les responsables des directions générales pour élaborer et communiquer une méthodologie et des outils à l'échelle de l'Agence afin d'aider les gestionnaires au niveau des centres et des directions à mettre au point leurs plans opérationnels en harmonie avec les présentations de planification opérationnelle de l'Agence de la direction générale et les ressources financières.*

### **Réponse de la direction**

La direction du dirigeant principal des finances souscrit à cette recommandation en ce qui concerne les volets financiers de l'exercice de planification organisationnelle de l'Agence. La planification organisationnelle de l'Agence est relativement nouvelle et une mise en correspondance complète des ressources financières avec la nouvelle Architecture d'alignement des programmes est en cours, en collaboration avec les directions générales, dans le cadre de la planification organisationnelle de l'Agence pour 2013-2014.

Les renseignements relatifs à l'Architecture d'alignement des programmes (ci-dessus) seront inscrits dans le module Contrôle de gestion (CO) du système financier SAP jusqu'aux plus bas niveaux de l'organisation. Cela constituera essentiellement le volet financier du plan opérationnel interne de l'organisation.

Le sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales, le dirigeant principal des finances et tous les responsables des directions générales sont d'accord avec la recommandation. La Direction générale de la politique stratégique, de la planification et des affaires internationales travaillera en collaboration avec le Bureau du dirigeant principal des finances et toutes les directions générales pour élaborer et communiquer une méthodologie et des outils de planification financière.

## **2.2 Détermination et atténuation des risques**

***Critère d'audit :** Il existe des mécanismes pour déterminer et signaler les risques, permettant à la direction de surveiller ces risques et d'y répondre en affectant ou réaffectant des ressources financières au moment opportun, pour faciliter l'atteinte d'objectifs et de résultats qui correspondent aux priorités de l'Agence.*

Les risques sont déterminés et signalés à différents stades du cycle opérationnel de l'Agence.

## **Risques stratégiques**

Le principal document de gestion des risques de l'Agence est le PRO, qui sert à déterminer les principaux risques stratégiques qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs de l'Agence et à élaborer des stratégies pour atténuer les résultats indésirables. Le PRO de l'Agence est élaboré tous les trois ans et il est actualisé chaque année afin d'assurer qu'il est évolutif et qu'il correspond aux risques liés à l'environnement en évolution de l'Agence. Le dernier PRO a été approuvé en octobre 2011 et il fait actuellement l'objet d'une révision pour 2012. Une version préliminaire du document de 2012 a été mise à la disposition des vérificateurs.

Le RPP décrit la façon dont l'Agence compte réaliser ses résultats stratégiques avec l'appui d'activités précisées dans l'AAP. Il désigne aussi les priorités organisationnelles qui sont liées à l'AAP de l'Agence. Le RPP comprend une analyse des risques associés aux résultats stratégiques et il établit un lien entre les activités de programme et les risques relevés dans le PRO de l'Agence.

Les présentations de POA des directions générales décrivent plus en détail les principaux risques qui peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs et les ICDG élaborées pour atténuer ces risques. Le guide Aperçu de la POA donne des directives relatives à la réalisation d'analyses environnementales, à la détermination de risques propres aux directions générales et à l'élaboration d'ICDG pour atténuer ces risques (notamment ceux décrits dans le PRO et le RPP) afin de réaliser les objectifs des directions générales. On s'attend à ce que le suivi des progrès de l'Agence relativement aux ICDG soit fait selon le processus d'établissement de rapports trimestriels de la POA. Comme il a été mentionné précédemment à la section 2.1 du présent rapport, le suivi de la POA comprend l'établissement de rapports trimestriels sur les progrès des ICDG.

## **Risques opérationnels**

Les unités fonctionnelles reçoivent un budget par l'intermédiaire du processus d'affectation initial des ressources financières de l'Agence. Elles doivent élaborer des plans opérationnels qui décrivent les activités qui seront exécutées au cours de l'exercice à l'appui des priorités et objectifs des directions générales.

Une fois que les ressources financières ont été affectées en début d'exercice, la détection des risques financiers liés aux activités s'effectue par l'intermédiaire du processus de REF. Ce processus consiste en la désignation, par l'unité fonctionnelle, des déficits ou excédents de financement prévus et tient compte du niveau de ressources affectées pour mener les activités de programme attribuées et réaliser les objectifs de la direction générale et de l'Agence.

Le DPF prépare également les rapports sur la situation financière qui sont présentés chaque mois au CE pour illustrer l'utilisation des fonds par l'Agence et pour signaler les excédents ou insuffisances qui peuvent nécessiter l'attention de la direction.

L'établissement des dépenses prévues est aussi un élément essentiel du processus de REF. Les REF sont examinés et remis en question par la direction aux niveaux des directions

générales, des directions, des divisions et du CE. Les renseignements servent à déterminer les risques opérationnels et financiers, élaborer des stratégies d'atténuation ou appuyer les décisions de réaffectation de ressources au niveau des directions générales ou du CGPR.

Les transferts budgétaires sont documentés au moyen du formulaire de Demande de transfert budgétaire. Les demandes de réaffectation de ressources qui excèdent les pouvoirs de la direction générale sont soumises au CGPR (ou au CE depuis août 2012) par l'intermédiaire d'une liste des pressions et investissements. Chaque demande de la liste des pressions et investissements est appuyée par une analyse de rentabilisation préparée par les directions générales. Les analyses de rentabilisation sont examinées par le BDPF et la version définitive est établie en collaboration avec les directions générales. Le CGPR tient des réunions mensuelles où les décisions sont prises et documentées. Tous les transferts budgétaires sont consignés dans le système financier SAP par le BDPF.

En conclusion, sous réserve de la préparation de plans opérationnels internes fiables, tel qu'il est indiqué ci-dessus, les mécanismes de l'Agence pour désigner et signaler les risques permettent à la direction de surveiller ces risques et d'y répondre de façon efficace en temps opportun. Les mécanismes de suivi et de production des rapports sur les risques répondent aux critères d'audit.

### **3. Contrôles internes**

#### ***3.1 Orientation, outils et formation***

*Critère d'audit : L'organisation fournit aux employés la formation, les lignes directrices, les outils, les ressources et les renseignements nécessaires pour accomplir ses responsabilités dans le domaine de la gestion des ressources, c'est-à-dire la planification, l'établissement des budgets et les prévisions.*

Les gestionnaires sont tenus par l'Agence de participer à une formation obligatoire pour obtenir leurs pouvoirs financiers. En plus, la formation est offerte à l'interne dans les domaines suivants :

- Les CGF fournissent de l'orientation et du soutien aux gestionnaires sur des questions financières, notamment l'analyse des budgets et la préparation de propositions de financement et d'analyses de rentabilisation au CT.
- Le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions (S et C) a fourni de la formation aux agents et gestionnaires de programmes sur tous les aspects de la gestion du cycle de vie des S et C. Cette formation traite du volet de gestion financière des S et C, notamment l'établissement de prévisions. En 2011-2012, la formation a été offerte partout au Canada, à l'exception d'une région, où elle a dû être annulée en raison d'autres priorités. Des procédures opérationnelles normalisées pour les S et C ont été élaborées et sont mises en œuvre à l'échelle de l'Agence.

Il incombe à la direction de prendre les dispositions nécessaires pour donner toute autre formation nécessaire en gestion financière.

En matière de prévisions, le BDPF envoie une lettre d'appel pour lancer le processus de REF. La lettre d'appel de REF donne des échéanciers, des instructions détaillées et des modèles pour appuyer le processus. Une fois remplis, ces modèles constituent les renseignements à l'appui des dépenses prévues dans le REF. La lettre d'appel de REF demande aussi des propositions d'investissement pour l'approbation du CGPR. Ce processus comprend le fait d'assurer que les dépenses cumulatives à ce jour, les engagements en cours et les dépenses prévues sont précis et complets et que la prévision de REF globale est réaliste compte tenu des budgets alloués et des plans opérationnels.

Des séances de formation financière officielles ont été fournies à tous les agents administratifs de 2008 à 2010. Les agents administratifs prêtent main-forte aux gestionnaires en matière de prévisions. Depuis 2010, le BDPF fournit de l'encadrement et de la formation aux nouveaux agents administratifs au besoin, selon les connaissances en gestion financière de chacun.

Au moyen d'entrevues, on a déterminé qu'il serait bénéfique d'offrir davantage de formation en gestion financière, plus particulièrement dans le domaine de la planification et de l'établissement de budgets et de prévisions, pour tout le personnel qui participe à ces processus. La formation pourrait renforcer les compétences et favoriser l'utilisation efficace de la fonction du système financier SAP.

Le BDPF reconnaît qu'il serait avantageux d'offrir davantage de formation en gestion financière à l'Agence. Cependant, en raison d'un manque de ressources, on n'a pas récemment offert d'autre formation en gestion financière.

En conclusion, la formation est offerte, mais de façon informelle et en l'absence d'un plan de formation officiel en matière de gestion financière dans l'ensemble de l'Agence. Il n'existe pas de stratégie d'apprentissage intégrée pour les gestionnaires et les employés de l'Agence dans le domaine de la planification et de l'établissement de budgets et de prévisions. Cependant, il est important de noter que l'Audit du cadre de gestion financière de 2011 recommandait qu'un plan d'apprentissage continu visant à aider les gestionnaires et les employés soit élaboré.

### **Recommandation 3**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances élabore un programme de formation obligatoire à l'intention des gestionnaires et des employés, dans les domaines de la planification, de la budgétisation et de la prévision, et qu'un calendrier de formation officiel soit établi.*

### ***Réponse de la direction***

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Bureau du dirigeant principal des finances travaillera avec Santé Canada afin de déterminer la formation optimale pour les gestionnaires et les employés dans les domaines de la gestion financière.

## **3.2 Plans et prévisions**

*Critère d'audit : Il existe des processus efficaces, comportant suffisamment de détails, pour la préparation de budgets en temps opportun et l'analyse de l'information financière concernant les dépenses réelles et prévues.*

La *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* du CT stipule que l'administrateur général est responsable d'assurer la surveillance efficace du plan financier du ministère ainsi que des affectations connexes des ressources et de veiller à ce que les décisions soient appuyées par une analyse solide reposant sur une information fiable. Le DPF s'assure que la planification, la budgétisation, la surveillance et les processus d'établissement des rapports ministériels sont efficaces et conformes aux directives des organismes centraux. Le DPF offre des conseils indépendants sur la fiabilité de l'information financière à l'appui.

L'analyse de l'information financière est effectuée principalement par l'intermédiaire du processus de REF. Au cours de l'exercice 2011-2012, le BDPF a lancé deux processus de REF officiels au début des mois de septembre et novembre 2011. Au moment de l'audit, un REF avait été effectué pour l'exercice 2012-2013 à compter du 31 mai 2012 et le BDPF était sur le point d'effectuer un second REF à compter du 31 août 2012. Le procès verbal de la réunion du CGPR du 3 avril 2012 indique qu'au cours de l'exercice 2012-2013, sept REF au total seront effectués dans les mois de mai, août, octobre, décembre, janvier, février et mars.

Au début des processus de REF, des rapports sur la situation financière sont préparés et présentés au CGPR et au CE. Durant les périodes intermédiaires, lorsque les REF ne sont pas effectués, le BDPF prépare des rapports sur la situation financière en fonction de renseignements extraits du système financier SAP et de sources de renseignements parallèles pour les S et C. Ces rapports sont présentés à la haute direction chaque mois.

De même, en 2011-2012, en l'absence de processus de REF officiels lancés par le BDPF, les directions générales effectuaient généralement des examens mensuels de la situation financière et utilisaient une variété d'outils, des REF simplifiés aux tableaux de bord en passant par les modèles internes, pour examiner les dépenses réelles, les engagements et les dépenses prévues. Dans un cas, on a élaboré une plateforme pour générer des « tableaux de bord » mensuels que chaque directeur utilise pour illustrer l'état des activités de ses programmes en plus de surveiller la situation financière. L'élaboration de cette initiative a demandé beaucoup d'effort. La fréquence des examens effectués à l'interne par

les directions générales augmentait généralement au cours de l'exercice afin d'assurer que les manques et les excédents de financement soient relevés au niveau des directions générales ou des directions.

Le fait que les examens de la situation financière ont été effectués au sein des directions générales durant les périodes intermédiaires démontre la nécessité d'accroître la fréquence des REF. La mise au point et l'utilisation de multiples outils à l'échelle de l'Agence peuvent créer un redoublement des efforts et des incohérences dans la méthodologie employée pour analyser l'information financière. De plus, l'information financière obtenue des REF non officiels n'est pas régulièrement entrée dans le module REF et n'est pas disponible pour la production de rapports sur la situation financière présentés au CE. Durant les entrevues, de nombreux gestionnaires ont indiqué clairement qu'ils appuyaient la production de REF réguliers et qu'ils utiliseraient l'information pour assurer la gestion de leurs programmes individuels. Cela permettrait d'éliminer l'utilisation d'outils dupliqués.

Selon l'information obtenue du BDPF, il est possible de produire des REF chaque mois ou plus souvent, s'il y a lieu, à l'aide de l'outil officiel de l'Agence. Cependant, les gestionnaires ne sont pas tous au courant de cette fonction.

### **Subventions et contributions et le processus de REF**

Même si les S et C représentent approximativement un tiers du budget total de l'Agence, la situation financière des S et C n'est pas reflétée uniformément dans tous les REF. Les instructions des lettres d'appel pour la production du REF de mai de l'exercice 2012-2013 ne comprenaient pas les S et C. Cependant, le BDPF inclut de l'information sur les S et C dans le rapport mensuel sur la situation financière présenté au CGPR (au CE depuis août 2012).

Les systèmes utilisés par les intervenants pour surveiller les S et C ne sont pas intégrés. Le traitement des paiements est effectué par l'intermédiaire du système financier SAP; cependant, le suivi de dépenses prévues est assuré au moyen de différents modèles et outils hors du processus de REF. Les gestionnaires tiennent leurs propres registres hors du module de REF pour assurer le suivi des activités financières se rapportant aux S et C. De même, le Centre d'expertise sur les S et C utilise aussi un système distinct pour gérer le processus et surveiller la situation financière globale des S et C. Le Centre d'expertise sur les S et C travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires pour rapprocher et mettre à jour l'information et pour fournir de l'information financière exacte utilisée dans la préparation de la situation financière mensuelle. Ce processus demande des efforts considérables de toutes les personnes impliquées. Il a été confirmé qu'un nouveau système intégré pour la gestion et le suivi des S et C sera en place au cours des 18 prochains mois.

L'outil de REF offre une fonction permettant de surveiller la situation financière des S et C. L'inclusion des S et C aux processus de REF permettrait de rationaliser et de renforcer le processus d'analyse financière, de prévision et de production de rapports.

## **Soutien de la part des agents administratifs**

Au niveau des directions, les agents administratifs étaient responsables des services administratifs et de soutien au niveau des directions et des divisions. Cela comprenait le traitement de services financiers tel que l'entrée d'engagements financiers et de données dans le système financier SAP afin d'assurer le suivi de la situation budgétaire des directions et des divisions, la rédaction de documents liés aux ressources humaines (RH) et aux contrats ainsi que d'autres tâches.

L'Agence subit actuellement une importante transformation relative aux fonctions de soutien administratif et financier au sein des directions générales. Une initiative de cette transformation consiste en la création d'une Division des services administratifs centrale au niveau des directions générales qui fournira du soutien aux gestionnaires dans le domaine de la gestion financière, des RH, de la passation de marchés et d'autres services administratifs, qui étaient antérieurement assurés par les agents administratifs au niveau des directions.

Cette initiative comporte des objectifs précis en matière de réduction des coûts et des effectifs et elle vise à normaliser les processus au sein des directions et des centres de coûts. Cependant, au moment de l'audit, l'ampleur des services de soutien offerts aux directions et aux divisions par les divisions des services ministériels des directions générales était négligeable.

En raison de la réduction temporaire des services fournis par les agents administratifs, les gestionnaires ont de la difficulté à obtenir l'information financière nécessaire pour assurer le suivi de leurs programmes respectifs de façon efficace et en temps opportun.

## **Plans opérationnels internes incomplets**

Comme il a déjà été mentionné, au moment de l'audit, la plupart des unités fonctionnelles n'avaient pas terminé leurs plans opérationnels internes. Les dépenses prévues sont fondées sur la connaissance du gestionnaire des activités qu'il gère. Cependant, en l'absence de plans opérationnels internes fiables, il existe un risque que les dépenses prévues des REF ne soient pas étayées de façon appropriée et que l'information financière fournie à l'appui de la prise de décisions ne soit pas exacte.

En conclusion, les REF ne comprennent pas toujours l'information nécessaire sur les S et C pour donner un aperçu complet de la situation financière de l'Agence. Les décisions relatives à l'affectation et à la réaffectation des ressources doivent reposer sur de l'information financière fiable et complète, y compris l'information financière sur les S et C.

Les initiatives suivantes que la direction avait prévues avant l'audit vont contribuer à accroître la rigueur et la cohérence en matière de qualité de l'information financière produite et rapportée :



- Un système de gestion financière intégrée pour les S et C devrait être mis en œuvre (la mise en œuvre d'un nouveau système est prévue dans 18 mois);
- le déploiement de services de soutien de la Division des services administratifs au niveau des directions générales (mise en œuvre imminente);
- l'augmentation de la fréquence des REF (prévus pour l'exercice 2012-2013).

#### **Recommandation 4**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances s'assure que tous les rapports sur les écarts financiers comprennent l'information sur les subventions et contributions pour produire des prévisions financières opportunes et complètes.*

#### **Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

Depuis août de cette année, la Division de la gestion et de l'analyse des ressources et le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions ont regroupé les exigences liées à l'information sur les subventions et les contributions (dépenses jusqu'à la fin de l'exercice) dans le cadre du processus de rapports mensuels sur les écarts, éliminant ainsi le chevauchement d'efforts au sein du Bureau du dirigeant principal des finances.

#### **Transferts budgétaires**

Les pouvoirs et les procédures de transfert budgétaire sont décrits et communiqués au moyen du formulaire de « Demande de transfert budgétaire. » Le formulaire est rempli chaque fois qu'un transfert budgétaire est requis. Une fois que le transfert est autorisé, le BDPF le consigne dans le système financier SAP. Les transferts budgétaires sont autorisés par le CGPR (le CE depuis août 2012) ou peuvent provenir d'une direction générale. Ce formulaire est un contrôle essentiel pour assurer que les transferts budgétaires sont correctement documentés et autorisés, en plus d'assurer qu'ils sont communiqués correctement.

Lors des entrevues, on a noté que, dans certaines unités fonctionnelles, tous les transferts budgétaires nécessitent l'approbation d'un superviseur en plus des niveaux d'autorité requis conformément au formulaire de Demande de transfert budgétaire.

Un échantillon de 23 documents de transfert budgétaire a été examiné afin de déterminer si les procédures et les instructions étaient suivies et les signatures autorisées obtenues conformément aux instructions pour le traitement des transferts budgétaires.

Dans 43 % des transactions de transfert budgétaire qui ont été vérifiées, il y avait des documents non signés par l'expéditeur ou le destinataire de la transaction, contrairement aux exigences. Dans un cas, le document a été signé par une personne qui n'avait pas le niveau d'autorité approprié avant le traitement de la transaction. On a remarqué qu'il n'y avait pas d'instructions concernant les signatures requises sur le formulaire de transfert une fois qu'un transfert budgétaire est autorisé par le CGPR (le CE depuis août 2012). Il existe

un risque que les transferts qui ne sont pas correctement autorisés et documentés ne soient pas conformes aux priorités de l'Agence.

Les instructions relatives aux transferts budgétaires au sein des directions générales sont très claires et les formulaires de Demande de transfert budgétaire peuvent être obtenus de la part du BDPF.

En conclusion, les procédures d'autorisation des transferts budgétaires requièrent certaines améliorations afin d'assurer que les transferts sont correctement autorisés, documentés et communiqués et qu'ils sont conformes aux priorités de l'Agence.

**Recommandation 5**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances renforce les mesures de contrôle internes liées aux transferts budgétaires.*

**Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

La politique interne en matière d'affectation budgétaire a été approuvée pour la dernière fois en 2008. Cette politique doit être révisée et soumise à l'approbation de la direction. Certains des rôles au sein de la Division de la gestion et de l'analyse des ressources seront renforcés de façon à assurer que les signatures nécessaires sont apposées sur tous les documents de transfert.

### ***3.3 Fonctions de remise en question et de surveillance***

*Critère d'audit : Il existe des processus efficaces et rapides pour surveiller les résultats par rapport aux plans et remettre en question les hypothèses liées aux dépenses prévues, notamment l'examen des engagements en cours à l'appui de la prise de décisions en matière d'affectation des ressources.*

La *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* du CT stipule que les ministères et les organismes doivent bien gérer les fonds publics grâce à une planification et une budgétisation efficaces ainsi qu'à une prise de décisions sur l'affectation, la réaffectation et l'utilisation des ressources financières qui sont appuyées par des analyses solides reposant sur une information fiable. Les DPF doivent assurer que la planification, la budgétisation, la surveillance et les processus d'établissement des rapports ministériels soient efficaces et offrir à l'administrateur général, en tant qu'administrateur des comptes ministériel, des conseils indépendants sur la fiabilité de l'information financière.

Il existe à l'Agence des processus de surveillance des résultats par rapport aux plans et de remise en question des hypothèses. Le processus de REF permet à l'Agence d'estimer le niveau de financement requis pour mener les activités de programme au cours de l'exercice.

Comme il est mentionné à la section 3.2, le processus de REF est un examen de la situation financière des unités fonctionnelles et peut être effectué jusqu'au niveau des centres de coûts. La méthodologie consiste à estimer le niveau de financement total requis pour mener les activités des programmes au cours de l'exercice en comparant les dépenses réelles et les engagements à la fin d'une période par rapport aux plans opérationnels internes. Les gestionnaires estiment ensuite les dépenses prévues pour le reste de l'exercice et relèvent les écarts ou les déficits correspondants.

Les lettres d'appel de REF comprennent des instructions ainsi que des modèles normalisés à l'échelle de l'Agence, qu'il faut remplir pour étayer les prévisions des REF.

Les renseignements des REF sont remis en question à différents niveaux de l'Agence. Une fois que les engagements ont été examinés et mis à jour, les modèles normalisés de REF sont remplis par les agents administratifs aux niveaux des gestionnaires et des divisions. Les gestionnaires et planificateurs des opérations examinent les dépenses prévues et les engagements avec les directeurs et les gestionnaires et ils remettent en question la probabilité de terminer les activités prévues avant la fin de l'exercice. Les REF sont ensuite présentés aux directeurs généraux (DG) où les prévisions font l'objet de discussions plus approfondies et les décisions d'affectation de ressources sont prises au besoin. Les DG signent les REF lorsque les renseignements que ceux-ci contiennent les satisfont.

Après cette signature initiale du DG, les CGF examinent les REF et discutent avec les DG des hypothèses à l'appui des engagements et des prévisions. Dans certains cas, les CGF discutent des renseignements des REF avec les SMA et participent au Comité exécutif de

Direction générale (CEDG); cependant, cette pratique n'est pas uniforme à l'échelle de l'Agence. Les CGF font part de leurs conclusions au DPF qui évalue la fiabilité de l'information financière à l'appui. Le DPF donne ensuite des conseils au CE ainsi qu'une évaluation indépendante de la situation financière de l'Agence. Cela est fait au moyen de dossiers de présentation mensuels sur la situation financière.

Nous avons remarqué que le rôle et les responsabilités des CGF ne semblent pas avoir été mis en œuvre d'une manière normalisée à l'échelle de l'Agence. Dans certains cas, le CGF est un membre régulier du CEDG et participe activement aux discussions de gestion de la direction générale en offrant des conseils tactiques sur des questions financières au besoin, tandis que dans d'autres cas, le CGF n'est pas toujours consulté ou même connu par les gestionnaires. Certains CGF semblent fournir des services surtout uniquement au niveau de la direction générale, tandis que d'autres aident les DG et autres gestionnaires avec leurs exigences respectives en matière de gestion financière et donnent suite aux décisions prises à la suite de ces discussions. Voir la recommandation 1 faite à l'égard du rôle du CGF.

En 2012-2013, en raison du nombre considérable de modifications, des personnes ont été désignées comme responsables de la mise en œuvre de chaque initiative. En plus des REF, le BTO a mis au point un tableau de bord qui servira d'outil de suivi des progrès de la mise en œuvre de mesures de réduction des coûts et d'initiatives de transformation organisationnelle. Même si le tableau de bord n'est pas un outil lié directement à l'affectation des ressources financières, il s'agit d'une bonne pratique du fait que cela fait preuve de rigueur et de leadership de la part de la direction pour réaliser ses objectifs de réduction des coûts.

En conclusion, le rôle et l'utilisation des CGF doivent être clarifiés et renforcés. Cette question est traitée dans la recommandation 1 du présent rapport. Par ailleurs, il existe des processus efficaces et rapides pour surveiller les résultats par rapport aux plans et remettre en question les hypothèses liées aux dépenses prévues, notamment l'examen des engagements en cours à l'appui de la prise de décisions en matière d'affectation des ressources. Ces fonctions de remise en question et de surveillance répondent aux critères d'audit.

### ***3.4 Communication de l'information financière***

***Critère d'audit :*** *Il existe des processus efficaces pour informer la haute direction de la situation financière de l'Agence, notamment en ce qui concerne les transferts budgétaires et de ressources approuvés au sein des directions générales. Des examens des résultats obtenus par rapport aux attentes sont effectués par la haute direction en temps opportun.*

L'Agence a un processus officiel pour informer la haute direction de sa situation financière. Le BDPF prépare des rapports mensuels sur la situation financière à présenter au CGPR ou au CE. Ces rapports sont préparés dès le début des REF. Lorsque les REF ne sont pas effectués, des rapports sur la situation financière sont préparés en fonction de renseignements extraits du système financier SAP et de sources de renseignements

parallèles pour les S et C. En 2011-2012, des rapports d'examen de mi-exercice ont été préparés dès le début du processus officiel de REF. Les rapports d'examen de mi-exercice présentent une vision d'ensemble de la situation financière de l'Agence et fournissent de l'information au niveau des directions générales, notamment sur les dépenses cumulatives à ce jour, les engagements en cours, les dépenses prévues ainsi que les excédents et déficits prévus.

L'information fournie dans les rapports sur la situation financière préparés dans les périodes intermédiaires (lorsque les REF ne sont pas produits) est axée sur les dépenses cumulatives à ce jour par rapport aux budgets actuels et sur une comparaison des tendances des dépenses d'un exercice au suivant. En 2011, les dépenses prévues étaient présentées dans les rapports de septembre, novembre et décembre. Les dépenses prévues de décembre étaient à l'image de la prévision de novembre. Par conséquent, la haute direction n'a présenté qu'un aperçu complet de la situation financière de l'Agence pour les mois de septembre et novembre de l'exercice 2011-2012.

En ce qui concerne l'exercice 2012-2013, le procès verbal de la réunion du CGPR du 3 avril 2012 indique qu'au cours de l'exercice 2012-2013, un total de sept REF (mai, août, octobre, décembre, janvier, février et mars) devaient être effectués. Les REF plus fréquents permettront au BDPF de préparer des rapports sur la situation financière plus exacts et complets.

En conclusion, les rapports sur la situation financière préparés au cours de l'exercice 2011-2012 ne présentaient pas toujours un aperçu complet de la situation financière de l'Agence. La mise en œuvre d'une méthodologie et d'outils à l'échelle de l'Agence pour aider les gestionnaires au niveau des centres ou des directions dans l'élaboration de leurs plans opérationnels (comme il est décrit dans la recommandation 2), conjointement avec la préparation plus fréquente de REF, va améliorer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière fournie à la haute direction.

**Recommandation 6**

*Il est recommandé que le dirigeant principal des finances produise des rapports sur les écarts financiers plus fréquents afin d'assurer que les rapports sur la situation financière présentés à la haute direction comprennent les dépenses prévues (prévisions) de l'Agence et fournissent l'information financière complète nécessaire pour soutenir la prise de décisions.*

**Réponse de la direction**

La direction souscrit à cette recommandation.

Le Comité exécutif prendra la décision définitive quant à la fréquence des rapports sur les écarts mensuels. Veuillez noter qu'avec les outils disponibles, l'établissement de prévisions financières mensuelles à l'échelle de l'Agence est exigeant en main-d'œuvre tant pour les directions générales que pour la Division de la gestion et de l'analyse des ressources.

L'outil de rapport mensuel sur les écarts sera rendu accessible aux gestionnaires sur une base mensuelle. Le dirigeant principal des finances mettra davantage l'accent sur la prévision pendant la période critique lorsque la réaffectation budgétaire peut être plus efficace, c'est-à-dire entre les mois de juillet et novembre.

## C - Conclusion

L'affectation des ressources financières pour l'exercice 2012-2013 est le résultat d'un processus de planification stratégique et financière exhaustif selon lequel l'Agence a examiné ses activités et réévalué ses priorités. Un thème récurrent tout au long de l'audit était le fait que l'Agence subit des transformations importantes.

Un des facteurs clés dans la réalisation des priorités, tout en mettant en œuvre ces changements et en restant toujours dans les limites budgétaires, est la capacité de prendre des décisions d'affectation de ressources à partir d'information financière exacte en temps opportun.

Lors de l'audit, on a observé que, sous réserve des recommandations du présent rapport, les processus et les contrôles liés à l'affectation initiale et à la réaffectation de fonds au sein de l'Agence sont efficaces. La haute direction a fourni une orientation claire quant aux priorités, au niveau des ressources financières disponibles et à la nature des modifications nécessaires pour réaliser les objectifs de réduction des coûts et les gestionnaires de tous les niveaux s'efforcent en priorité de réaliser ces objectifs.

Cependant, il est important de noter que des améliorations sont nécessaires pour accroître la compétence des gestionnaires et du personnel en matière de gestion financière, d'utilisation des capacités du système et de rationalisation et de renforcement des processus et des outils liés à la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources. Il est également important de mieux comprendre le rôle des conseillers en gestion financière (CGF) et de veiller à ce que leurs services soient utilisés et maximisés de façon uniforme dans l'ensemble de l'Agence. Il faut traiter de la préparation de plans opérationnels opportuns qui reflètent les objectifs de chaque direction générale et direction afin d'assurer que l'on puisse établir des prédictions justes et que les ressources disponibles soient redistribuées de façon à maximiser les priorités de l'Agence.

Les recommandations du présent rapport visent à améliorer la rigueur, la pertinence et l'exactitude avec lesquelles la situation financière de l'Agence est analysée et communiquée à l'appui de la prise de décisions.

L'attention de la direction est requise pour :

- renforcer le rôle du CGF;
- élaborer et communiquer une méthodologie et des outils à l'échelle de l'Agence afin d'aider les gestionnaires au niveau des centres et des directions dans l'élaboration de leurs plans opérationnels en harmonie avec les présentations de planification opérationnelle de l'Agence, pour la direction générale et les ressources financières;
- élaborer un programme de formation obligatoire pour les gestionnaires et le personnel, dans les domaines de la planification, de la budgétisation et de la prévision et établir un calendrier de formation officiel;
- assurer que les rapports sur les écarts financiers (REF) comprennent des renseignements sur les subventions et les contributions;

- renforcer les contrôles internes liés aux transferts budgétaires;
- produire des REF plus fréquemment afin d'assurer que les rapports sur la situation financière comprennent des renseignements sur les dépenses prévues (prévisions).

La direction a approuvé les six recommandations et a fourni un plan d'action détaillé qui, une fois mis en œuvre, permettra d'accroître l'efficacité de la gestion des ressources financières, notamment des processus et des mesures de contrôle liés à l'affectation initiale et à la réaffectation de fonds au sein de l'Agence.



## Annexe A – Secteurs d'intérêt et critères d'audit

<b>Audit de la gestion des ressources financières</b>	
<b>Titre du critère</b>	<b>Critère d'audit</b>
<b>Secteur d'intérêt 1 : <i>Gouvernance</i></b>	
1.1 Structure de gouvernance	Une structure de gouvernance efficace en matière d'affectation de ressources financières est établie, communiquée et contrôlée.
1.2 Pouvoirs et responsabilisation	Les pouvoirs, la responsabilisation et les responsabilités en ce qui concerne l'établissement de budgets et de prévisions et la prise de décisions en matière d'affectation des ressources financières sont clairs, communiqués et compris.
<b>Secteur d'intérêt 2 : <i>Gestion du risque</i></b>	
2.1 Plans et objectifs opérationnels	Les répercussions financières des décisions et des plans visant à réaliser les priorités de l'Agence ont été prises en compte dans le niveau de ressources affectées. Les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs ont été intégrés au budget.
2.2 Détermination et atténuation des risques	Il existe des mécanismes pour déterminer et signaler les risques, permettant à la direction de surveiller ces risques et d'y répondre en affectant ou réaffectant des ressources financières au moment opportun, pour faciliter l'atteinte d'objectifs et de résultats qui correspondent aux priorités de l'Agence.
<b>Secteur d'intérêt 3 : <i>Contrôle interne</i></b>	
3.1 Orientation, outils et formation	L'organisation fournit aux employés la formation, les lignes directrices, les outils, les ressources et les renseignements nécessaires pour qu'ils accomplissent leurs responsabilités dans le domaine de la gestion des ressources, c'est-à-dire la planification, l'établissement de budgets et les prévisions.
3.2 Plans et prévisions	Il existe des processus efficaces avec assez de détails pour la préparation de budgets en temps opportun et l'analyse de l'information financière concernant les dépenses réelles et prévues.
3.3 Fonctions de remise en question et de surveillance	Il existe des processus efficaces et rapides pour surveiller les résultats par rapport aux plans et remettre en question les hypothèses liées aux dépenses prévues, notamment l'examen des engagements en cours à l'appui de la prise de décisions en matière d'affectation des ressources.
3.4 Communication de l'information financière	Il existe des processus efficaces pour informer la haute direction de la situation financière de l'Agence, notamment en ce qui concerne les transferts budgétaires et de ressources approuvés au sein des directions générales. Des examens des résultats obtenus par rapport aux attentes sont effectués par la haute direction en temps opportun.

## Annexe B – Grille d'évaluation

Les cotes et les explications correspondantes résument la situation actuelle pour chaque critère d'audit.

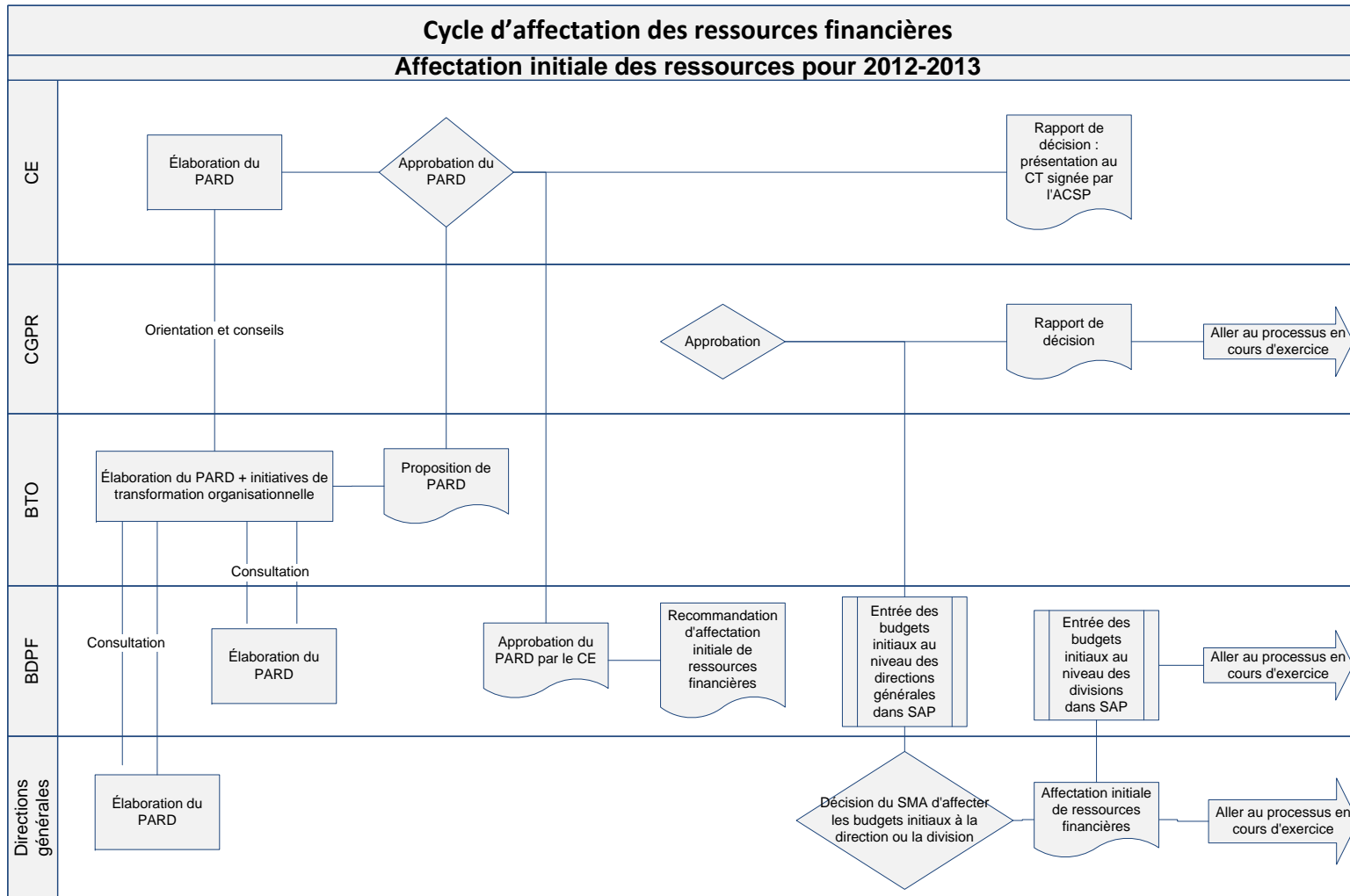
Critère	Cote	Conclusion	Recommandation
<b>Gouvernance</b>			
1.1 Structure de gouvernance	<b>S</b>	La structure de gouvernance en place au cours de l'exercice 2011-2012 pour l'affectation et la réaffectation des ressources est claire et comprise. Cela comprend la direction et la prise de décisions de la haute direction dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit. En août 2012, l'Agence a annoncé une structure de gouvernance révisée. En vertu de la nouvelle gouvernance, le mandat principal du Comité de gestion des ressources et de la planification incombe maintenant au Comité exécutif (CE) de l'Agence.	-
1.2 Pouvoirs et responsabilisation	<b>AMO</b>	<p>Les pouvoirs, la responsabilisation et les responsabilités en matière de prévision sont documentés et communiqués. Même si les responsabilités en matière de budgétisation et d'affectation initiale des ressources sont connues et comprises, elles ne sont pas documentées ou communiquées.</p> <p>L'intégration et la participation au processus de gestion financière des conseillers en gestion financière (CGF) varient entre les directions générales. Le soutien fourni par les CGF n'est pas toujours au niveau auquel on s'attend et le rôle et l'objectif du CGF ne sont pas très bien compris. Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement formulés, communiqués et discutés avec les responsables des directions générales.</p>	1
<b>Gestion du risque</b>			
2.1 Plans et objectifs opérationnels	<b>AR</b>	Il n'y a pas de lignes directrices et d'outils à l'échelle de l'Agence pour la préparation de plans opérationnels internes. Les directions générales élaborent des plans opérationnels internes dont le niveau de détail et le type d'information présentée varient. Les plans opérationnels internes examinés ne garantissent pas que les activités et les ressources requises pour réaliser les objectifs sont documentées et qu'elles correspondent aux présentations de planification opérationnelle de l'Agence (POA) et aux budgets	2

Critère	Cote	Conclusion	Recommandation
		des directions générales. En l'absence d'orientation, il existe un risque accru que les plans n'appuient pas de façon efficace la réalisation des priorités de l'Agence.	
2.2 Détermination et atténuation des risques	<b>S</b>	Sous réserve de la préparation de plans opérationnels internes fiables, les mécanismes de l'Agence pour désigner et signaler les risques permettent à la direction de surveiller ces risques et d'y répondre.	-
<b>Contrôles internes</b>			
3.1 Orientation, outils et formation	<b>AMO</b>	La formation est offerte; cependant, cette formation est fragmentée en raison de l'absence d'un plan de formation officiel en matière de gestion financière dans l'ensemble de l'Agence. Il n'y a pas de stratégie d'apprentissage intégré continu pour les gestionnaires et les employés de l'Agence dans le domaine de la planification et de l'établissement de budgets et de prévisions.	3
3.2 Plans et prévisions	<b>AMO</b>	<p>Les directions générales effectuent des examens mensuels de la situation financière au moyen de différents outils dans les périodes entre les rapports sur les écarts financiers (REF) officiels (seulement deux en 2011-2012). Les rapports sur la situation financière présentés au CE en 2011-2012 étaient souvent incomplets, c'est-à-dire qu'ils ne comprenaient pas de prévisions. Le suivi de l'information financière sur les subventions et contributions (S et C) est assuré au moyen de systèmes parallèles qui ne sont pas intégrés; il est difficile d'en dériver des prévisions en matière de S et C et celles-ci ne font pas l'objet d'une surveillance continue par l'intermédiaire du processus de REF.</p> <p>En 2012-2013, de nombreuses nouvelles initiatives sont en cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mise en œuvre d'un nouveau système de gestion financière intégrée pour les S et C est prévue dans 18 mois;</li> <li>▪ le déploiement de services de soutien de la Division des services administratifs des directions générales est imminent;</li> <li>▪ de plus fréquents REF sont prévus pour l'exercice 2012-2013.</li> </ul> <p>La direction doit assurer que les S et C et toutes les dépenses par type de fonds sont incluses dans chaque REF prévu en 2012-2013.</p>	4, 5

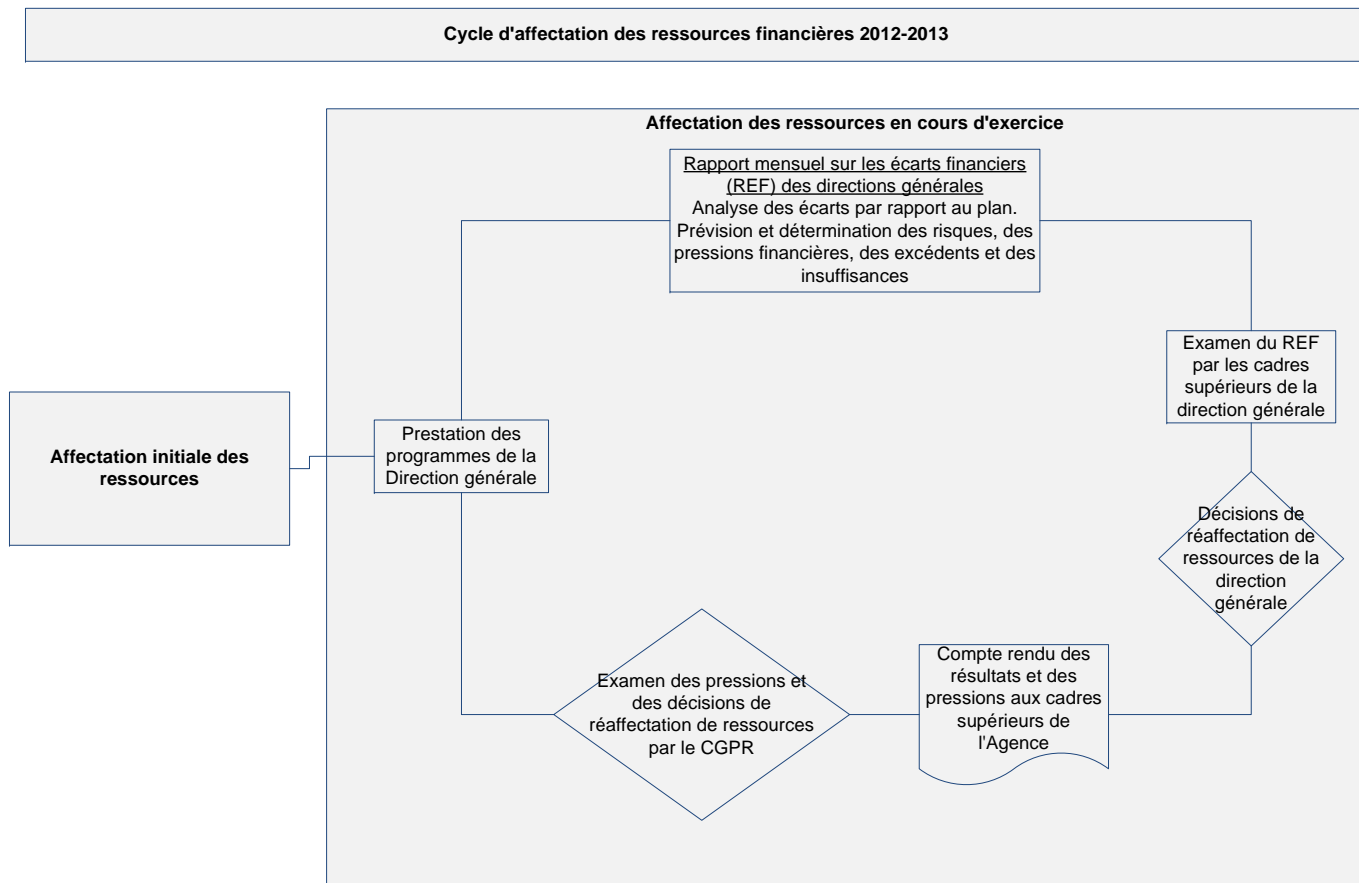
Critère	Cote	Conclusion	Recommandation
		Le formulaire de « Demande de transfert budgétaire » utilisé pour documenter et autoriser les transferts budgétaires n'est pas efficace.	
3.3 Fonctions de remise en question et de surveillance	<b>AMI</b>	La fonction de remise en question est effectuée à plusieurs niveaux de l'organisation. Sous réserve de la recommandation 1 liée au rôle et à l'utilisation des CGF, les processus en place en ce qui concerne les fonctions de remise en question et de surveillance répondent aux critères d'audit.	1
3.4 Communication de l'information financière	<b>AMO</b>	Auparavant, les rapports sur la situation financière présentés au CE ne comprenaient pas toutes les dépenses prévues et les prévisions en matière d'excédents et de déficits. Par conséquent, les dossiers de présentation sur la situation financière soumis au CE n'étaient pas complets.	6

<b>S</b>	<b>AMI</b>	<b>AMO</b>	<b>AR</b>	<b>I</b>	<b>IN</b>
Satisfaisant	Améliorations mineures requises	Améliorations modérées requises	Améliorations requises	Insatisfaisant	Inconnu Ne peut être mesuré

## Annexe C – Processus d'affectation initiale des ressources



## Annexe D – Cycle de gestion des ressources financières en cours d'exercice



## Annexe E – Processus de production des rapports sur les écarts financiers

