



Santé
Canada Health
Canada

*Votre santé et votre
sécurité... notre priorité.*

*Your health and
safety... our priority.*

Rapport final

Audit des principaux contrôles financiers, Année 5

Octobre 2015

Table des matières

Sommaire	i
A - Introduction	1
1. Contexte.....	1
2. Objectif de l'audit	2
3. Portée de l'audit	2
4. Méthode d'audit	2
5. Énoncé de conformité.....	3
B - Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
1. Progrès réalisés par rapport aux recommandations des années précédentes	4
2. Principaux contrôles financiers choisis communs à toutes les catégories de transaction.....	4
2.1 <i>Délégation des pouvoirs de signature en matière financière.....</i>	<i>4</i>
2.2 <i>Processus d'assurance de la qualité relativement aux attestations en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques</i>	<i>7</i>
2.3 <i>Attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP</i>	<i>11</i>
2.4 <i>Examen par la direction des dépenses et des engagements</i>	<i>12</i>
2.5 <i>Charges à payer à la fin de l'exercice</i>	<i>12</i>
2.6 <i>Accès au système et séparation des tâches.....</i>	<i>13</i>
2.7 <i>Examen des entrées dans le journal.....</i>	<i>14</i>
3. Principaux contrôles financiers particuliers choisis de certaines catégories de transactions.....	15
3.1 <i>Paiements de subventions et de contributions.....</i>	<i>15</i>
3.2 <i>Dépenses liées aux traitements et aux salaires</i>	<i>16</i>
3.3 <i>Services de santé non assurés</i>	<i>18</i>
3.4 <i>Achat de biens et services.....</i>	<i>20</i>
3.5 <i>Achats effectués à l'aide d'une carte d'achat.....</i>	<i>20</i>
3.6 <i>Recettes provenant des présentations et des évaluations de drogues</i>	<i>21</i>
3.7 <i>Comptes débiteurs</i>	<i>22</i>
3.8 <i>Immobilisations</i>	<i>24</i>
C - Conclusion	25
Annexe A - Champs d'intérêt et critères.....	26
Annexe B – Grille d'évaluation	28
Annexe C – Le Cadre de contrôle interne des rapports financiers du Ministère.....	30
Annexe D – Profil de risque des transactions	31

Annexe E – Mesures correctives et activités de suivi 32

**Annexe F - Aperçu des progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'année
précédente 33**

*Version traduite. En cas de divergence entre le présent texte et
le texte anglais, la version anglaise a préséance.*

Sommaire

Conformément à la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor, le sous-ministre et le dirigeant principal des finances de Santé Canada (le Ministère) doivent signer chaque année une lettre de déclaration dans laquelle ils indiquent leurs responsabilités relativement au maintien d'un système efficace de contrôles internes en matière de rapports financiers.

Le présent audit avait pour but de fournir une assurance raisonnable que certains des principaux contrôles internes qui viennent appuyer les états financiers du Ministère sont efficaces. L'audit était axé sur l'essai des contrôles qui aident le Ministère à atteindre ses objectifs en matière de contrôle et à exercer la responsabilité des cadres supérieurs en matière d'exhaustivité, de validité et d'exactitude de ses rapports financiers. Dans le cadre de l'audit, des contrôles ont été sélectionnés parmi deux catégories de principaux contrôles financiers et ont fait l'objet de tests : les principaux contrôles communs et les principaux contrôles particuliers. L'audit portait sur les activités liées au traitement des transactions pour l'exercice 2014-2015.

L'audit a été mené selon les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Des procédures ont été suivies et des renseignements probants ont été réunis, de manière suffisante et convenable, pour appuyer l'exactitude de la conclusion de l'audit.

L'audit a permis de conclure que les principaux contrôles financiers, qui appuient le Ministère dans l'établissement de rapports financiers, sont efficaces, pour la plupart.

Des améliorations s'imposent pour renforcer la gestion des cartes de spécimen de signature; réduire le taux d'erreurs dans les transactions par carte d'achat; garantir que des documents appropriés viennent appuyer les pièces de journal; assurer que le rapprochement entre le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions et le système financier du Ministère est effectué; assurer l'enregistrement en temps opportun des recouvrements dans le système financier du Ministère.

La direction souscrit aux cinq recommandations décrites dans le rapport et a fourni un plan d'action qui améliorera l'efficacité des contrôles internes du Ministère sur les rapports financiers.

A - Introduction

1. Contexte

La fiabilité des rapports financiers assure la transparence et la responsabilisation à l'égard des fonds publics dépensés pour atteindre les objectifs du Ministère. Dans cette perspective, le Conseil du Trésor (CT) a adopté des politiques pour renforcer les rapports financiers et exige que les ministères disposent d'un système efficace de contrôles internes fondé sur les risques. En voici des exemples :

- La *Politique sur le contrôle interne* du CT exige de l'administrateur général qu'il signe chaque année la Déclaration ministérielle de la responsabilité de la direction englobant le contrôle interne exercé en matière de rapports financiers.
- La *Politique sur la gestion financière des ressources, l'information et les rapports financiers* du CT exige l'administrateur général qu'il prenne des mesures pour s'assurer que le Ministère peut faire l'objet d'un audit fondé sur les contrôles de ses états financiers annuels.

En outre, les administrateurs généraux et les dirigeants principaux des finances doivent signer une lettre annuelle de déclaration à l'intention du vérificateur général et du sous-receveur général pour étayer les comptes publics du Canada, couvrant leurs responsabilités en matière de contrôle interne à l'égard des rapports financiers et attestant de l'intégrité de l'information financière.

Afin d'observer la *Politique sur le contrôle interne*, à Santé Canada, la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) a développé le Cadre de contrôle interne des rapports financiers (CIRF), qui fournit une orientation quant à la mise en œuvre du CIRF. Le cadre définit et documente les processus de soutien, les procédures et les contrôles internes connexes mis en place pour atténuer les risques en matière de rapports financiers. On a déterminé six catégories principales de processus pour appuyer la fiabilité des rapports financiers (voir l'[annexe C](#)) :

- Gestion des crédits parlementaires;
- Revenus, débiteurs et recettes;
- Achats, créditeurs et paiements, y compris les paiements de transfert;
- Paye;
- Immobilisations;
- États financiers, fin d'exercice et rapports.

Cet audit récurrent (annuel) vise à évaluer l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles financiers. Des changements sont entrés en vigueur au cours de l'exercice 2014-2015, y compris la mise en œuvre progressive d'un nouveau système de gestion des paiements de transfert et la migration continue des services de paye à un fournisseur de services communs.

Malgré les changements, les principaux contrôles financiers choisis mis à l'essai dans le cadre du présent audit sont fondamentaux au fonctionnement du Ministère et devraient continuer de fonctionner de façon efficace dans un environnement exigeant.

2. Objectif de l'audit

L'audit a comme objectif :

- de déterminer si les principaux contrôles financiers choisis destinés à appuyer les états financiers ministériels fonctionnent efficacement, et ce, afin d'atténuer les risques d'inexactitude importante en vue d'assurer la validité, l'exhaustivité et l'exactitude des transactions financières déclarées;
- de faire un suivi des progrès réalisés quant à la mise en œuvre du plan d'action de la direction élaboré en réponse aux recommandations liées aux principaux contrôles financiers émanant d'audits internes des années précédentes.

3. Portée de l'audit

La portée du présent audit comprenait un examen de l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles financiers, communs ou spécifiques, dans les grandes catégories de transactions suivantes :

- Accords de subventions et de contributions;
- Dépenses liées aux traitements et aux salaires;
- Services de santé non assurés;
- Achat de biens et services;
- Achats effectués à l'aide d'une carte d'achat;
- Recettes provenant de présentations et d'évaluation de médicaments;
- Comptes débiteurs;
- Immobilisations.

L'audit portait sur les activités liées au traitement des transactions pour l'exercice 2014-2015. Les contrôles évalués sont principalement au sein de la DGDPF, mais l'audit visait également des activités de contrôle qui relèvent de la responsabilité des bureaux de seconde responsabilité et des gestionnaires des centres de coûts.

4. Méthode d'audit

Afin d'évaluer l'efficacité des principaux contrôles financiers, on a mené des entrevues auprès des employés du Ministère, examiné les documents pertinents (par exemple, les politiques et procédures du Ministère, les documents à l'appui des opérations financières), observé les principaux processus et contrôles et effectué l'analyse de données financières et non financières à l'aide de techniques et d'outils d'audit informatisés.

Dans la mesure du possible, l'audit s'est fondé sur les travaux effectués par d'autres parties, comme les activités de la Division du contrôle interne pour appuyer la Déclaration de responsabilité de la direction englobant les contrôles internes en matière de rapports financiers.

5. Énoncé de conformité

Selon le jugement professionnel de la dirigeante principale 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 fondées sur une comparaison des conditions qui existaient au moment de l'audit au regard des critères d'audit convenus avec la direction. Par ailleurs, 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 l'audit interne. L'audit respecte les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, tel qu'appuyé par les résultats du programme de l'assurance de la qualité et de l'amélioration.

B - Constatations, recommandations et réponses de la direction

1. Progrès réalisés par rapport aux recommandations des années précédentes

Critère d'audit : Des progrès sont réalisés par rapport aux recommandations de l'année précédente.

La direction a pleinement mis en œuvre les mesures engagées pour les recommandations formulées dans le rapport de l'année précédente (voir l'[annexe F](#)).

Accès au système et séparation des tâches (recommandation 1)

La direction a examiné les rôles en matière de sécurité et supprimé l'accès aux tâches incompatibles. Une surveillance trimestrielle des employés du SAGIR ayant accès à la saisie des factures et au traitement du paiement, à des fins d'appui à la production, a également été effectuée. Le plan d'action de la direction pour cette recommandation a été pleinement mis en œuvre.

Dépenses liées aux traitements et salaires (recommandation 2)

Une surveillance trimestrielle et une présentation de rapports des paiements de salaire ont été effectuées. Le plan d'action de la direction pour cette recommandation a été pleinement mis en œuvre.

2. Principaux contrôles financiers choisis communs à toutes les catégories de transaction

2.1 Délégation des pouvoirs de signature en matière financière

Critère d'audit : Les contrôles portant sur la tenue des cartes de spécimen de signature garantissent la validité de la délégation des pouvoirs de signature en matière financière.

L'attestation en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) requiert une vérification de toutes les dépenses traitées à Santé Canada (le Ministère). Une telle attestation a pour but de fournir une assurance relativement à la validité et à l'exactitude des transactions en certifiant que les services et les biens ont été reçus ou que le bénéficiaire d'une subvention ou contribution a bien droit à un paiement.

Les pouvoirs financiers sont délégués par la ministre et le sous-ministre à divers niveaux de gestion dans l'ensemble du Ministère. Ces pouvoirs sont ensuite accordés à des employés à divers niveaux de gestion en créant et en activant des cartes de spécimen de

signature qui sont conservées dans SAP. En date de mars 2015, la base de données comptait environ 3 400¹ cartes de signature actives.

L'attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP (pouvoir de paiement) permet de garantir que les paiements sont soumis aux demandes autorisées, constituent des imputations régulières au crédit et respectent le niveau de crédit. Pour cela, il faut que des processus et contrôles appropriés soient en place pour vérifier les comptes en vertu l'article 34 de la LGFP, comme il est indiqué dans le document sur la délégation des pouvoirs de signature en matière financière du Ministère. L'article 33 de la LGFP se fonde sur les cartes de spécimen de signature pour établir si un employé est un signataire autorisé en matière financière en vertu de l'article 34. Il est donc essentiel que les contrôles portant sur la création et l'activation des cartes de spécimen de signature fonctionnent efficacement pour se conformer à la LGFP et aux instruments de politique des organismes centraux et empêcher les dépenses non autorisées.

Activation des cartes de spécimen de signature

Avant d'activer une carte de spécimen de signature, les éditeurs des cartes de spécimen de signature doivent vérifier la validité de la demande (par exemple, si elles sont approuvées par un superviseur possédant un pouvoir de délégation, si la formation obligatoire a été suivie, si le pouvoir a été délégué à un employé admissible du Ministère et s'il y a une seule carte liée au poste d'attache pour chaque personne, dans la plupart des cas).

Dans le cadre de l'audit, on a examiné les cartes de spécimen de signature pour vérifier qu'elles étaient approuvées par un superviseur possédant un pouvoir de délégation; aucun problème important n'a été relevé. Des essais ont également été effectués afin de vérifier que les employés n'ont qu'une seule carte liée à leur poste d'attache. L'audit a révélé que 3 % des titulaires de cartes avaient plus d'une carte active liée à un poste d'attache, notamment des cas où les titulaires avaient des cartes de spécimen de signature à des niveaux de gestion différents (par exemple un titulaire de carte avec une carte de spécimen de signature pour le même centre de coûts à titre d'administrateur et de gestionnaire de centre de coûts). Cette situation réduit la fiabilité et l'efficacité des cartes de signature en tant que contrôle préventif. Comme il est souligné à la [section 2.2](#), le processus d'approvisionnement au paiement dans SAP s'appuie sur la base de données des cartes de signature pour déterminer si un utilisateur possède le niveau approprié de pouvoir de délégation pour l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP et l'approbation. Par conséquent, les employés ayant plusieurs cartes doivent être en mesure d'appliquer l'approbation en vertu de l'article 34 de la LGFP sur les factures qui dépassent leur pouvoir de délégation.

¹ Nombre total de cartes de spécimen de signature pour l'ensemble de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, sauf les cartes de spécimen liées aux postes intérimaires.

Résiliation des cartes de spécimen de signature

La carte de spécimen de signature d'un employé peut être résiliée pour deux raisons : les responsabilités de l'employé ont changé ou il a quitté le Ministère. Dans le premier cas, la carte de signature est modifiée pour refléter ses nouvelles responsabilités, à condition qu'il conserve des pouvoirs de signature en matière financière. Dans le second cas, la carte de signature est tout simplement annulée. Un processus obligatoire de départ et un outil de demande de départ ont été mis en œuvre pour faciliter l'annulation rapide des cartes. En outre, la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) effectue un examen annuel des cartes de spécimen de signature en tant que contrôle d'atténuation, pour annuler toute carte qui ne sert plus.

Étant donné que les agents financiers se fondent sur l'exactitude de la base de données des cartes de signature lorsqu'ils effectuent les attestations en vertu de l'article 33 de la LGFP, la résiliation des cartes de signature doit être effectuée en temps opportun.

L'audit a permis d'évaluer l'exactitude de la base de données au cours de l'année en analysant la rapidité des résiliations de cartes de spécimen de signature des employés ayant quitté le Ministère. L'audit a révélé des cas où les cartes de spécimen de signature n'étaient pas annulées rapidement (par exemple, plus de 30 jours après le départ de l'employé).

Une application obligatoire a été mise en œuvre en 2014, afin de simplifier et d'automatiser le processus pour aviser les Finances (et d'autres secteurs) du départ d'un employé, de manière à ce que les mesures appropriées soient prises (comme l'annulation des cartes de spécimen de signature). L'audit a noté que l'utilisation de cette application a été relevée comme possibilité d'amélioration dans l'annexe de la Déclaration de la responsabilité de la direction. Par conséquent, la direction a élaboré un plan d'action pour surveiller sur une base mensuelle les demandes de départ en suspens.

Dans l'ensemble, des améliorations s'imposent pour garantir l'efficacité des contrôles portant sur la tenue des cartes de spécimen de signature.

Recommandation 1

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances mette en œuvre des contrôles afin que les cartes de spécimen de signature inutiles soient annulées rapidement.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La procédure actuelle exige que les éditeurs de carte de spécimen de signature examinent et annulent les cartes inutiles lorsqu'une nouvelle carte est enregistrée. Cette procédure doit être appliquée de manière systématique.

2.2 *Processus d'assurance de la qualité relativement aux attestations en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques*

Critère d'audit : *L'assurance de la qualité relativement aux attestations en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques est effectuée efficacement.*

Conformément à la *Directive sur la vérification des comptes* émise par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), en exerçant l'autorité de payer concernant des paiements, conformément à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Santé Canada emploie une démarche axée sur le risque pour effectuer l'assurance de la qualité concernant la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP. Le fait de disposer d'un processus d'assurance de la qualité efficace est un contrôle principal, permettant de maintenir un haut niveau d'intégrité et de responsabilisation dans la dépense des fonds publics et favorisant la bonne gestion des ressources financières.

Le processus d'assurance de la qualité vise à confirmer que l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP est effectuée correctement et de façon uniforme. On a ainsi l'assurance que les transactions sont valides, exactes et correctement autorisées. Pour les transactions à risque élevé, le processus sert de contrôle principal pour garantir l'exactitude et la validité des transactions et que les erreurs (le cas échéant) sont rectifiées avant le paiement. Pour les transactions à faible risque, les résultats de l'échantillonnage trimestriel donnent une indication de l'efficacité de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP et, si nécessaire, des plans d'action sont élaborés. Pour les deux types de transactions, les erreurs sont corrigées, au besoin. Voir l'[annexe D](#) pour consulter le profil de risque des opérations.

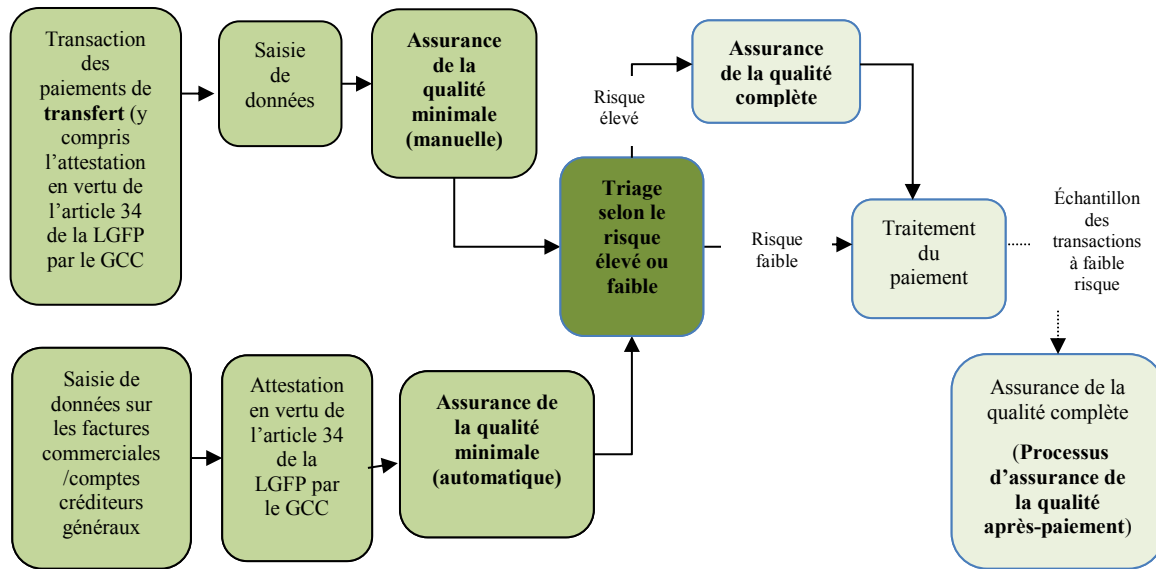
En vertu de l'article 34 de la LGFP, les gestionnaires autorisés doivent attester que :

- les biens ont été fournis ou les services ont été rendus;
- le prix facturé est conforme au contrat;
- la documentation à l'appui est complète;
- le code financier est correct;
- le bénéficiaire est admissible au paiement.

Source : *Directive sur la vérification des comptes* du SCT

Comme l'illustre la **figure 1**, toutes les transactions sont soumises à une **assurance de la qualité minimale** axée sur la vérification de la pertinence des éléments suivants : l'autorisation en vertu de l'article 34 de la LGFP, le code financier et les renseignements sur les fournisseurs. La mise en œuvre de l'initiative De l'approvisionnement au paiement dans SAP (SAP-P2P) a automatisé la vérification de l'autorisation en vertu de l'article 34 de la LGFP pour les factures commerciales. Les examens d'assurance de la qualité minimale pour les demandes de paiement liées aux accords de contribution se font encore manuellement. On leur attribue alors un profil de risque (faible ou élevé) en fonction de la nature et de la valeur des transactions au moyen d'un processus de triage.

Figure 1 : Processus d'examen d'assurance de la qualité



Source : Guide de formation sur l'échantillonnage statistique de Santé Canada

Toutes les transactions jugées à risque élevé sont soumises à un **processus complet d'assurance de la qualité** avant le paiement. Ce processus consiste à vérifier que la documentation fournie appuie la demande de paiement, que le codage financier est approprié, que les montants réclamés correspondent à ceux du contrat ou de l'accord de financement et que les documents d'achat et les demandes de paiement respectent les politiques du CT et du Ministère.

Les transactions jugées à faible risque sont réglées immédiatement, après avoir fait l'objet d'un processus minimal d'assurance de la qualité; toutefois, elles peuvent être soumises à un processus complet d'assurance de la qualité après-paiement au moyen d'un échantillonnage statistique. Ce processus est appelé le **processus d'assurance de la qualité après-paiement**.

Les erreurs décelées au moyen de l'assurance de la qualité qui remettent en question la validité de la demande de paiement doivent faire l'objet d'un suivi et être rectifiées. Par exemple, il peut s'agir d'un pouvoir financier inapproprié aux termes de l'article 34 de la LGFP ou d'un prix facturé qui diffère de celui du contrat ou de l'accord de financement.

Le **tableau 1** présente la distribution par profil de risque des transactions enregistrées durant l'exercice 2014-2015. Il montre que, bien que la proportion de transactions à risque élevé représente 4 % du nombre total de transactions, leur valeur représente 86 % de la valeur totale des transactions.

Tableau 1 : Transactions par profil de risque, exercice 2014-2015

Profil de risque	Nombre de transactions		Valeur	
	Nombre	(%)	(M\$)	(%)
Élevé	14 000	4 %	1,911	86 %
Faible	361 000	96 %	317	14 %
Total	375 000	100 %	2,228	100 %

Source : Système financier ministériel, exercice 2014-2015.

L'assurance de la qualité portant sur la vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la LGFP englobe la plupart des transactions de paiement, y compris les subventions et les contributions, les comptes créditeurs, les demandes de remboursement de frais de déplacement, les honoraires et les cartes d'achats. Cependant, elle ne couvre pas les dépenses liées aux traitements et salaires, car elles sont soumises à un différent processus d'assurance de la qualité, abordé à la [section 3.2](#) du présent rapport.

Les principaux aspects du processus d'assurance de la qualité comprennent :

- le tri des transactions;
- la détection des erreurs dans la vérification des comptes;
- l'inscription des résultats de l'examen d'assurance de la qualité;
- l'assurance de la qualité ou l'échantillonnage statistique de transactions à faible risque.

Tri des transactions pour le processus d'assurance de la qualité

Le tri des transactions est un aspect important du processus d'assurance de la qualité. Il sert à déterminer le niveau de risque de chaque transaction, faible ou élevé, et permet ainsi de décider du degré d'assurance de la qualité (minimal ou complet) à atteindre avant le paiement.

L'audit a permis de déterminer que les transactions ne faisaient pas toutes l'objet d'un tri. En raison de changements au système, apportés afin d'améliorer l'établissement de rapports sur l'utilisation de services d'aide temporaire et la mise en œuvre du nouveau système de gestion des subventions et des contributions, de nouveaux types de documents ont été intégrés au système financier du Ministère en 2014-2015. Les profils de tri n'ont pas été modifiés pour intégrer ces nouveaux types de documents. Par conséquent, les transactions pour des services d'aide temporaire payés au moyen de cartes d'achat n'avaient pas de profil de risque assigné et n'étaient pas comprises dans le groupe de transactions à faible risque faisant l'objet d'un échantillonnage statistique trimestriel. Quoique les transactions à partir du nouveau système de subventions et de contributions n'aient pas de profil de risque assigné, une assurance de la qualité appropriée a été effectuée. La direction a depuis modifié les profils de tri pour l'exercice 2015-2016.

Détection des erreurs dans la vérification des comptes

L'examen de l'assurance de la qualité comprend une analyse ayant pour but d'assurer que la vérification des comptes effectuée conformément à l'article 34 de la LGFP a été

complétée correctement. Ce processus montre l'efficacité de cette vérification des comptes.

Durant le présent audit, on a examiné les transactions enregistrées durant l'exercice 2014-2015. On a relevé un cas d'erreur de calcul; un cas d'erreur de codage financier; deux cas où le paiement n'était pas conforme aux politiques du Ministère; et deux cas où les taxes n'étaient pas calculées correctement.

Inscription des résultats de l'examen d'assurance de la qualité

Le Guide de formation sur l'échantillonnage statistique de Santé Canada exige que toutes les erreurs décelées au cours de l'examen d'assurance de la qualité des transactions à faible risque et à risque élevé soient inscrites dans SAP. Cet extrait du processus d'assurance de la qualité est considéré comme étant le plus important, car il fournit les données nécessaires pour établir l'exactitude et la fiabilité du processus de vérification des comptes et permet à la direction d'élaborer des mesures correctives, le cas échéant, en conformité avec la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT.

L'audit a permis de constater, pour l'échantillon de transactions examinées, que les erreurs relevées par l'évaluateur de l'assurance de la qualité étaient inscrites dans SAP.

Processus d'assurance de la qualité après-paiement des transactions à faible risque

Comme il est fait mention plus tôt, toutes les transactions à faible risque sont soumises à une assurance de la qualité minimale avant le paiement. De plus, on sélectionne chaque trimestre un échantillon de ces transactions afin d'effectuer une assurance complète de la qualité après-paiement. La DGDPF analyse les erreurs et élabore les plans d'action. Le cadre d'échantillonnage statistique du Partenariat de services partagés fournit une orientation sur les mesures correctives et les activités de suivi (voir l'[annexe E](#)).

À compter de l'exercice 2014-2015, la direction a également pris un échantillon trimestriel distinct des transactions par carte d'achat d'autres paiements à faible risque.

Dans le cadre de l'audit, on a examiné les résultats de l'échantillon statistique de transactions à faible risque durant l'exercice 2014-2015. Les résultats révèlent que le taux d'erreurs pour les transactions relatives aux comptes créditeurs était systématiquement inférieur au taux d'erreurs admissible; toutefois, les transactions par carte d'achat dépassaient le taux d'erreurs admissible du Ministère. Il faut souligner qu'en date de mars 2015, le Ministère disposait d'environ 600 cartes d'achat. Des mesures ont été prises pour réduire le taux d'erreurs pour les cartes d'achat, notamment des communications avec tous les titulaires de cartes; cependant, cela n'a pas eu d'incidence importante, comme l'illustre le **tableau 2**.

Tableau 2 : Échantillonnage statistique des erreurs par trimestre

Groupe des transactions à faible risque	Taux d'erreurs pour 2014-2015				
	T1	T2	T3	T4	2014-2015
Comptes créditeurs	0,6 %	0,0 %	0,0 %	1,3 %	0,5 %
Cartes d'achat	20,5 %	15,3 %	20,9 %	23,3 %	20,0 %

L'analyse des erreurs décelées au moyen de l'échantillonnage statistique sur les transactions par cartes d'achat a révélé que les erreurs liées à l'engagement de dépenses représentent le pourcentage le plus élevé d'erreurs. Des mesures correctives composées principalement de communications avec les titulaires de cartes ont eu une incidence limitée sur la réduction du taux d'erreurs au Ministère. En outre, même si des plans d'action élaborés pour régler les erreurs décelées ont réduit les erreurs liées à l'engagement de dépenses, d'autres types d'erreurs ont augmenté, ce qui annule les gains effectués dans ce domaine.

En conclusion, le processus d'assurance de la qualité après-paiement est effectué à l'égard des attestations en vertu de l'article 34 de la LGFP. Toutefois, les plans d'action élaborés pour régler les erreurs décelées n'ont pas permis de réduire le taux d'erreurs pour les transactions par carte d'achat.

Recommandation 2

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances développe et mette en œuvre des contrôles pour réduire les erreurs pour les transactions par carte d'achat à un niveau acceptable.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

La Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) renforcera la communication avec les titulaires de cartes pour les sensibiliser et pour mettre en œuvre une stratégie d'application, et ce, afin de garantir la conformité.

2.3 Attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP

Critère d'audit : L'attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP est effectuée et les tâches sont correctement séparées dans le cadre de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP.

Le pouvoir de demander des paiements conformément à l'article 33 de la LGFP est désigné « pouvoir de paiement ». En vertu de cet article, les agents financiers à qui l'on a délégué un pouvoir de paiement ont pour responsabilité d'assurer que :

- l'article 34 de la LGFP a été correctement exécuté en confirmant que le signataire en vertu de l'article 34 est habilité à autoriser la dépense et que l'on dispose de preuves vérifiables selon lesquelles on a bien effectué l'assurance de la qualité concernant l'exactitude de la vérification des comptes en vertu de l'article 34;
- les dépenses sont des imputations légitimes au crédit.

L'autorisation de paiement en vertu de l'article 33 de la LGFP fournie par les agents financiers est un contrôle essentiel pour assurer l'exactitude et la légitimité des transactions.

Les auditeurs ont conclu que l'attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP est effectuée et que les tâches sont correctement séparées dans le cadre de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP.

2.4 Examen par la direction des dépenses et des engagements

Critère d'audit : Les gestionnaires de centre de coûts vérifient l'exhaustivité, la validité et l'exactitude des dépenses et des engagements enregistrés dans SAP.

La *Politique en matière de gestion budgétaire* de Santé Canada, qui fait partie du Cadre de gestion budgétaire, exige que les gestionnaires de centre de coûts assument la responsabilité des budgets qui leur sont attribués et rendent des comptes à leur sujet. Cela inclut une gouvernance efficace et le contrôle des budgets et des engagements, ainsi que la surveillance régulière des excédents ou déficits et des prévisions.

Avec le soutien des conseillers en gestion financière de la direction générale (dans la région de la Capitale nationale) et des conseillers régionaux en gestion financière (dans les autres régions), les gestionnaires de centre de coûts doivent examiner les dépenses imputées à leur centre de coûts chaque fin de mois en suivant le processus de production de rapports sur les écarts financiers (REF) du Ministère. Cette activité inclut l'évaluation de la validité, de l'exactitude et de l'exhaustivité des dépenses. Il incombe à la DGDPF de s'assurer que les activités de REF de fin de mois sont menées correctement et documentées par une fonction de remise en question. Ce processus est considéré comme un contrôle principal pour les rapports financiers.

En conclusion, les gestionnaires de centres de coûts ont examiné l'exhaustivité, la validité et l'exactitude des dépenses et des engagements enregistrés dans SAP.

2.5 Charges à payer à la fin de l'exercice

Critère d'audit : Les principaux agents financiers examinent et remettent en question l'exhaustivité, la validité et l'exactitude des transactions payables à la fin de l'exercice.

Conformément à la *Politique sur les créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE)* du CT, les ministères et les organismes doivent relever et quantifier les dettes envers des tiers non réglées au 31 mars de chaque exercice. Si l'on ne peut les chiffrer avec précision, une

estimation raisonnable doit être utilisée afin de déterminer les montants de passifs, à condition que des valeurs précises puissent être attribuées.

Conformément aux procédures ministérielles de fin d'exercice, les gestionnaires de centre de coûts et les administrateurs doivent présenter des demandes de CAFE pour les biens et services de valeur égale ou supérieure à 1 000 \$ (exception faite des dépenses liées aux salaires, où le seuil minimal est de 400 \$, et des ententes interministérielles et des subventions et contributions, où il n'y a aucun seuil minimal), pour lesquels une facture n'a pas été reçue ou lorsqu'un compte créditeur ou un paiement ne peut être enregistré avant la date limite exigée. De plus, les conseillers en gestion financière sont responsables d'examiner et de remettre en question les demandes de CAFE afin de s'assurer que les documents à l'appui appropriés sont fournis pour soutenir un passif valide.

Dans le cadre de l'audit, on a examiné la fonction d'examen et de remise en question en ce qui concerne les CAFE liés à l'exercice antérieur qui n'avaient pas encore été soldés et ceux enregistrés dans le cadre des procédures de fin d'exercice 2014-2015. Pour les deux types de transactions, il existait des preuves suffisantes d'une surveillance adéquate exercée par la direction du Ministère.

En conclusion, les conseillers en gestion financière ont examiné et remis en question l'exhaustivité, la validité et l'exactitude des transactions payables à la fin de l'exercice.

2.6 Accès au système et séparation des tâches

Critère d'audit : L'accès au SAP est restreint et la séparation des tâches est bien appliquée.

La séparation des tâches est un concept essentiel en matière de contrôle interne qui permet de réduire les cas de fraude et les erreurs. Une séparation incompatible des tâches survient lorsqu'une même personne ou fonction peut exécuter des tâches dans des étapes multiples d'un processus unique. Par exemple, la tenue ou la création des dossiers maîtres sur les fournisseurs est une tâche incompatible avec l'enregistrement des bons de commande ou des factures des fournisseurs. Avant d'accorder ou de modifier l'accès, la DGDPF effectue des essais pour s'assurer que les utilisateurs n'ont pas accès à des fonctions incompatibles. En outre, la Direction générale des services de gestion (DGSG), la Direction des services de gestion de l'information (DSGI) et la DGDPF effectuent des essais tous les semestres, pour surveiller la séparation des tâches. De manière à surveiller la séparation des tâches dans son système financier ministériel, Santé Canada utilise des essais qui ont été normalisés dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Ces essais sont fondés sur une matrice de fonctions cruciales qui évalue le risque (risque faible, moyen ou élevé).

Les auditeurs ont vérifié qu'une surveillance semestrielle était effectuée par la DGSG et la DGDPF. Ils ont aussi examiné la séparation des tâches pour déterminer si les personnes avaient accès à des fonctions incompatibles. Les essais effectués relativement à la séparation des tâches n'ont révélé aucun utilisateur ayant accès à des fonctions

incompatibles. Toutefois, l'audit a révélé que l'exercice de surveillance semestrielle n'a été exécuté qu'une seule fois pendant l'exercice 2014-2015. Une possibilité d'amélioration liée au contrôle de l'accès a été relevée dans l'annexe de la Déclaration de la responsabilité de la direction, et la direction a élaboré un plan d'action pour communiquer les rôles et les responsabilités et évaluer la fréquence de l'exercice de surveillance périodique, d'ici mars 2016. Par conséquent, aucune recommandation ne sera formulée.

En conclusion, l'accès au SAP est restreint, mais la surveillance de la séparation des tâches doit être effectuée deux fois par année afin de garantir que la séparation des tâches est bien appliquée.

2.7 Examen des entrées dans le journal

Critère d'audit : *Les entrées dans le journal sont examinées par une seconde personne et accompagnées de la documentation à l'appui appropriée.*

Les pièces de journal (PJ) sont l'une des méthodes utilisées pour apporter des modifications dans le système financier du Ministère (SAP), afin de garantir que les renseignements financiers sont codés de manière exacte et correcte. Dans le cadre du projet de renouvellement des politiques financières, la Norme sur les pièces de journal a été élaborée pour officialiser le processus et les responsabilités relatives à la création, à l'approbation, à la vérification et à l'entrée des PJ dans SAP. Les auditeurs s'attendaient à constater que des contrôles efficaces étaient en place pour garantir que les pièces de journal étaient gérées conformément aux normes du Ministère.

La norme, approuvée le 7 novembre 2014 par la DGDPF, établit les documents à l'appui et les exigences relatives à l'approbation pour les PJ courantes et non courantes. Voici certaines exigences de la nouvelle norme :

- formulaire de demande de PJ;
- justification écrite qui appuie clairement la nécessité de la PJ;
- documents à l'appui;
- autorisation écrite de l'agent d'approbation de la PJ (par exemple, le GCC);
- examen de la demande de PJ par le bureau comptable responsable du traitement de la PJ et de la consignation de tous les documents;
- les transactions des PJ qui ont une incidence sur les états financiers du Ministère ont été validées par un second agent financier.

Les auditeurs ont vérifié les PJ traitées et ont relevé des cas où les documents appuyant la pièce de journal étaient insuffisants.

Recommandation 3

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances mette en œuvre des contrôles à l'égard de la gestion des pièces de journal, conformément à la Norme sur les pièces de journal du Ministère.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Les échantillons de l'audit révèlent que le contrôle a été amélioré depuis la mise en œuvre de la Norme sur les pièces de journal en novembre 2014. Une formation additionnelle sera offerte afin de garantir la conformité avec la norme actuelle.

3. Principaux contrôles financiers particuliers choisis de certaines catégories de transactions

3.1 Paiements de subventions et de contributions

Critère d'audit : Le rapprochement des demandes de paiement du système de contributions au SAP est effectué. Les accords de contribution sont examinés et clos pour veiller à ce que les comptes client découlant d'un paiement en trop soient enregistrés.

Rapprochement des transactions dans les systèmes de subventions et de contributions et le système financier du Ministère

Pendant l'exercice 2014-2015, les programmes de subventions et de contributions étaient sous l'égide de la Direction générale de la politique stratégique (DGPS – 255 millions de dollars) et de la Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits (DGSPNI – 1,407 million de dollars) et étaient gérés au moyen de divers systèmes d'information de gestion. Parmi les principaux contrôles, l'audit s'attendait à ce que le rapprochement de ces systèmes et de SAP contribuerait à garantir que les dépenses effectuées dans le cadre des accords de subventions et de contributions enregistrées dans le système financier du Ministère sont complètes et exactes.

Jusqu'en août 2014, la DGPS gérait les accords de subventions et de contributions et les demandes de paiement s'y rapportant au moyen de la base de données Lotus Notes sur les subventions et les contributions, après quoi elle a commencé à utiliser le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC). L'audit a constaté que le rapprochement des dépenses enregistrées dans la base de données de Lotus Notes et dans SAP avait été effectué. De plus, l'audit a confirmé qu'un rapprochement des données converties en août 2014 pour enregistrement dans le SGISC avait été effectué. Toutefois, aucun rapprochement des dépenses enregistrées dans le SGISC n'a été effectué pour la période allant de septembre 2014 à mars 2015.

Jusqu'en mars 2015, la DGSPNI gérait les accords de subvention et de contribution et les demandes de paiement s'y rapportant au moyen du Système de gestion des contrats et des contributions (SGCC). Depuis avril 2015, elle utilise le SGISC. L'audit a conclu que les rapprochements des dépenses enregistrées dans le SGISC et SAP avaient été effectués pour l'exercice 2014-2015.

Examen et clôture des accords de contribution

L'examen et la clôture des accords de contribution sont nécessaires pour assurer que toutes les conditions générales ont été respectées et que les comptes client découlant d'un paiement en trop sont enregistrés dans le système financier du Ministère et recouverts, le cas échéant. La clôture en temps opportun et la communication des résultats aux finances sont nécessaires pour assurer l'exhaustivité et l'exactitude des renseignements financiers du Ministère, notamment concernant les comptes débiteurs.

L'audit a conclu qu'en général, l'examen et la clôture des accords de contribution sont efficaces. Toutefois, comme il est fait mention à la [section 3.7](#), des améliorations s'imposent pour garantir que les comptes client découlant d'un paiement en trop sur les accords de contribution sont enregistrés en temps opportun.

En conclusion, pour ce qui est la période de temps examinée par l'audit, le rapprochement des demandes de paiement du SGCC au SAP a été effectué, ainsi que l'examen et la clôture des accords de contribution. Toutefois, le rapprochement des informations financières dans le SGISC et SAP n'a pas été complété.

Recommandation 4

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances effectue le rapprochement du Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions et du système financier du Ministère, afin de fournir l'assurance que les informations relativement aux subventions et aux accords de contribution sont complètes et exactes.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Santé Canada a récemment complété la mise en œuvre du SGISC, soit le 1^{er} avril 2015. Au cours des derniers mois, les efforts de la direction générale ont surtout été déployés à fournir la formation requise et à assurer la transition et le rapprochement entre les systèmes d'origine et le SGISC. La DGDPF mettra en œuvre, d'ici le 30 novembre 2015, un processus de rapprochement entre le SGISC et SAP.

3.2 Dépenses liées aux traitements et aux salaires

Critère d'audit : Les vérificateurs de la rémunération examinent les registres de paye afin de confirmer l'exactitude des transactions de paye.

Examen des registres de paye par le vérificateur de la rémunération

Selon la *Directive sur la gestion financière de l'administration de la paye* et la Ligne directrice sur le processus opérationnel commun en gestion financière pour

l'administration de la paye, émises par le SCT, les responsabilités relatives à l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP doivent être partagées entre les gestionnaires de centre de coûts, les conseillers en rémunération et les vérificateurs de la rémunération à différentes étapes du cycle d'administration de la paye.

Depuis 2013, dans la foulée de l'Initiative de transformation de l'administration de la paye lancée en 2009, l'administration des dossiers de paye de Santé Canada et les pouvoirs d'attestation des données d'entrée de paye aux termes de l'article 34 de la LGFP ont été transférés progressivement vers un fournisseur de services communs. Il est prévu que tous les comptes de paye de Santé Canada auront été transférés d'ici octobre 2015. Au moment de l'audit, les comptes de paye de 3 650 employés se trouvaient toujours au Ministère.

Pour ce qui est des comptes de paye qui sont toujours à Santé Canada, leur administration relève de la Direction des services des ressources humaines de la Direction générale des services de gestion (DGSG-DSRH), où on trouve des conseillers en rémunération et des vérificateurs de la rémunération. Les conseillers en rémunération sont responsables de l'exactitude de la saisie des payes en vertu de l'article 34 de la LGFP. Quant aux vérificateurs de la rémunération, ils sont responsables d'examiner les registres de paye et les paiements de salaire individuels. Cet examen constitue la dernière occasion de confirmer l'exactitude des transactions de paye avant le paiement.

Dans le cadre du présent audit, on a examiné les transactions de paye par rapport aux registres de paye et à d'autres rapports sur les extrants pour l'exercice 2014-2015. Il en ressort que la vérification de la paye pour confirmer l'exactitude des transactions de paye a été effectuée de façon appropriée par la DGSG-DHRH.

Pour ce qui est des comptes de paye transférés à un fournisseur de services communs, c'est ce dernier qui se charge d'en assurer la qualité en produisant, chaque trimestre, un rapport d'examen de l'assurance de la qualité et, chaque année, une lettre de déclaration.

Examen d'assurance de la qualité en vertu de l'article 33 de la LGFP

Il appartient à la DGDPF de veiller à l'exactitude et à la fiabilité du processus de vérification des comptes. La *Directive sur la vérification des comptes* du SCT stipule que : « Les agents financiers ont la responsabilité de s'assurer que les paiements et les règlements interministériels sont vérifiés en exerçant l'autorité de payer concernant des paiements conformément à l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. » La Directive stipule également que : « bien que la vérification des comptes soit normalement exécutée avant le paiement, il est permis de payer certaines factures avant de vérifier les comptes dans certaines situations. »

Dans le cas des comptes de paye se trouvant toujours à Santé Canada et gérés par le Ministère, l'examen de l'assurance de la qualité ou la vérification des comptes des transactions de paye est la responsabilité de la DGSG-DSRH, les résultats étant communiqués à la DGDPF. Il ressort de l'audit que les examens trimestriels d'assurance

de la qualité ont bien été effectués conformément au Plan d'examens trimestriels du Cadre de surveillance de la rémunération de la DGSG-DSRH.

Comme il est fait mention précédemment, dans le cas des comptes de paye transférés à un fournisseur de services communs, c'est ce dernier qui doit donner l'assurance de l'exactitude des transactions de paye en produisant, chaque trimestre, un rapport d'examen de l'assurance de la qualité et, chaque année, une lettre de déclaration. Il ressort de l'audit que le Ministère n'a pas reçu, en 2014-2015, l'assurance que les contrôles au titre des transactions de paye ont été effectués efficacement, car le Ministère n'a reçu qu'un seul rapport d'examen de l'assurance de la qualité, lequel faisait état des transactions de mars et d'avril 2014. Il s'agit d'un problème d'ordre pangouvernemental. Le Ministère s'en est remis au processus de production de rapports sur les écarts financiers du Ministère comme mécanisme de contrôle de rechange pour s'assurer de l'exactitude des transactions de paye.

Depuis avril 2015, les examens d'assurance de la qualité ont repris et le premier rapport trimestriel d'examen de l'assurance de la qualité de 2015-2016 a été remis au Ministère en août 2015. La direction a indiqué son intention d'organiser, en 2015-2016, une réunion pangouvernementale avec le fournisseur des services communs pour discuter des lettres de déclaration prévues et du plan d'action de la direction concernant les examens d'assurance de la qualité.

En conclusion, la vérification de la paye en vue de confirmer l'exactitude des transactions de paye a été effectuée pour ce qui est des comptes de paye qui sont toujours au Ministère. En 2014-2015, toutefois, le Ministère n'a pas obtenu une telle assurance relativement aux comptes de paye transférés à un fournisseur de services communs. Aucune recommandation ne sera formulée, compte tenu de la tenue prévue d'une réunion pangouvernementale plus tard durant l'exercice en cours en vue de régler la question.

3.3 Services de santé non assurés

Critère d'audit : Les demandes de règlement des services de santé non assurés sont conciliées avec les demandes de financement du Système d'information sur la santé et de traitement des demandes de paiement (SISTDP). Le rapport du vérificateur externe sur l'exactitude des contrôles du fournisseur de services est obtenu et examiné par la direction. Le recouvrement provenant des demandes de règlement des services de santé non assurés est examiné afin d'en déterminer l'exactitude et l'exhaustivité.

Le Programme de services de santé non assurés (SSNA) fournit aux membres des Premières Nations et des Inuits admissibles une gamme limitée de biens et de services liés à la santé qui sont nécessaires sur le plan médical et qui ne sont pas offerts autrement dans le cadre de régimes d'assurance privée, de programmes sanitaires ou sociaux provinciaux ou territoriaux, ou d'autres programmes publics. Il s'agit notamment des soins de pharmacie, dentaires, ophtalmologiques et de santé mentale, des fournitures et équipements médicaux, du transport pour raison médicale, des indemnités provinciales de santé et d'autres services de santé. Au cours de l'exercice 2014-2015, les dépenses des services de santé non assurés ont totalisé 689 millions de dollars.

Rapprochement des demandes de SSNA traitées dans le Système d'information sur la santé et de traitement des demandes de paiement avec les demandes de financement

Les demandes relatives aux frais dentaires et de pharmacie et aux fournitures et équipements médicaux, qui constituent une part importante de toutes les dépenses en matière de services de santé non assurés, sont pour la plupart traitées et payées par un fournisseur de services externe par l'intermédiaire du Système d'information sur la santé et de traitement des demandes de paiement (SISTDP). Le fournisseur de services résume les demandes traitées et fournit une demande de remboursement. Ces demandes sont analysées et font l'objet d'un rapprochement avec l'information contenue dans le SISTDP, puis leur paiement est approuvé (article 34 de la LGFP). Elles sont ensuite envoyées à la DGDPF à des fins d'attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP, le paiement étant traité en conséquence. Ces analyses et rapprochements sont au nombre des principaux contrôles qui visent à assurer que les dépenses des services de santé non assurés sont enregistrées et traitées avec exactitude et en conformité avec les exigences de la LGFP. Ils sont, de même que d'autres contrôles et procédures, documentés aux fins de référence dans le cadre de contrôle financier du SISTDP pour les SSNA. L'audit a permis de conclure que les procédures et les contrôles concernant les dépenses des services de santé non assurés traitées au moyen du SISTDP sont appliqués de façon efficace.

Examen du rapport d'audit externe portant sur le traitement des demandes SISTDP

Santé Canada obtient du fournisseur de services un rapport d'audit annuel. L'audit en question est effectué par des auditeurs externes et fournit l'assurance que les contrôles du mandataire de services sont conçus comme il se doit et qu'ils fonctionnent efficacement de manière à garantir la validité, l'exhaustivité et l'exactitude des demandes traitées. Comme lors des années précédentes, les auditeurs externes ont fourni une opinion sans réserve pour l'exercice 2014-2015. La direction du Programme des SSNA a indiqué qu'elle acceptait le rapport d'audit.

Examen de l'exactitude et de l'exhaustivité du recouvrement des demandes de règlement de services de santé non assurés

Aux termes de l'entente tripartite entre le gouvernement fédéral, le gouvernement de la Colombie-Britannique (C.-B.) et l'Autorité sanitaire des Premières Nations de la C.-B., la responsabilité de la conception et de la prestation des services de santé destinés aux Premières Nations de la C.-B. (dont les produits pharmaceutiques, le matériel médical, les fournitures médicales et les soins dentaires) a été transférée à l'Autorité sanitaire des Premières Nations (ASPN). Pour assurer une transition harmonieuse à l'ASPN en Colombie-Britannique, il a été convenu que Santé Canada continuerait à administrer et fournir les produits pharmaceutiques, le matériel médical, les fournitures médicales et les soins dentaires à la communauté des Premières Nations en Colombie-Britannique. Les coûts afférents à ces services sont remboursés par l'ASPN.

Le Comité d'examen et de rapprochement des demandes de paiement (CERDP) assure la surveillance du recouvrement des coûts des services de santé non assurés de l'ASPN.

Aux deux mois, le CERDP examine les demandes de règlement des services de santé non assurés et détermine le montant à recouvrer de l'ASPN. Il ressort de l'audit que les procédures et contrôles concernant le recouvrement de demandes de règlement des soins de santé non assurés font l'objet d'un examen aux fins d'en contrôler l'exactitude et l'exhaustivité.

En conclusion, il y a rapprochement des demandes de règlement des services de santé non assurés avec les demandes de financement du Système d'information sur la santé et de traitement des demandes de paiement (SISTDP), et le rapport de l'auditeur externe sur l'exactitude des contrôles du fournisseur de services a été obtenu et examiné par la direction. Quant aux recouvrements concernant les demandes de règlement de soins de santé non assurés, ils font l'objet d'un examen en vue d'en contrôler l'exactitude et l'exhaustivité.

3.4 Achat de biens et services

Critère d'audit : Les commandes de plus de 10 000 \$ sont examinées quant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à la validité.

Examen des contrats supérieurs à 10 000 \$

Les propositions pour l'achat de biens et de services sont examinées ou préparées par des spécialistes en approvisionnement, ce qui permet d'assurer que les documents contractuels sont conformes au *Règlement sur les marchés de l'État*, aux politiques pertinentes et à la délégation ministérielle des pouvoirs financiers, et qu'un mécanisme d'approvisionnement approprié est utilisé. Cet examen offre également l'assurance que les achats de biens et services supérieurs à 10 000 \$ sont valides et exacts.

L'audit a confirmé que les commandes de plus de 10 000 \$ ont été examinées quant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à la validité.

3.5 Achats effectués à l'aide d'une carte d'achat

Critère d'audit : La surveillance mensuelle des rapprochements des cartes d'achat et l'examen de l'assurance de la qualité des transactions par carte d'achat sont effectués.

Rapport de rapprochement officiel

Les acquisitions par carte d'achat sont réglées avant que le titulaire de la carte complète le rapprochement des achats et l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP, comme il est permis selon la *Directive sur la vérification des comptes* du SCT. Afin de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des acquisitions par carte d'achat, les titulaires de carte d'achat sont responsables d'effectuer le rapprochement des transactions avec leur état de compte. La DGDPF surveille ces rapprochements pour veiller à ce qu'ils soient effectués adéquatement. Les entrevues effectuées avec le personnel de la DGDPF et un examen des documents confirment qu'on s'acquitte adéquatement de ce rôle. L'audit a révélé que la surveillance des rapprochements est effectuée.

Assurance de la qualité portant sur les cartes d'achat

En plus de la surveillance mensuelle des rapprochements, les agents financiers effectuent l'examen de l'assurance de la qualité des transactions par carte d'achat. Toutes les transactions sont soumises à une procédure d'assurance de la qualité minimale pour veiller à ce que tous les articles figurant à l'état de compte soient rapprochés dans SAP et que l'article 34 de la LGFP soit documenté de façon appropriée. Les transactions à risque élevé sont soumises à un examen de l'assurance de la qualité complet, tandis que celles qui sont à faible risque sont soumises à un processus complet d'assurance de la qualité par échantillonnage. Comme il est souligné à la [section 2.2](#), un échantillon de transactions à faible risque est inclus à l'exercice d'échantillonnage statistique au moyen de SAP, comme c'est le cas des transactions relatives aux comptes créditeurs. Lors de cet examen, on examine les transactions choisies pour ce qui est des documents et des autorisations appropriés. Les erreurs relevées lors de cet examen sont enregistrées, et des plans d'action sont élaborés pour régler les questions soulevées.

Au cours du présent audit, on a examiné un échantillon d'états de compte mensuels, lequel comprenait des transactions qui ont été soumises à une assurance de la qualité complète, pour déterminer s'ils avaient été effectués de façon adéquate et appropriée. L'audit a révélé que l'examen de l'assurance de la qualité des transactions par carte d'achat est effectué de façon adéquate. Même si des erreurs ont été décelées dans les transactions par carte d'achat, comme il est souligné à la [section 2.2](#), le taux d'erreurs sur les cartes d'achat est demeuré élevé malgré les démarches pour le réduire. Une recommandation a été formulée à la [section 2.2](#) du présent rapport (voir la [recommandation 2](#)).

Dans l'ensemble, la surveillance du rapprochement des transactions effectuées à l'aide d'une carte d'achat est efficace, et un examen de l'assurance de la qualité a été effectué. Toutefois, des améliorations s'imposent pour réduire le taux d'erreurs dans les transactions par carte d'achat.

3.6 Recettes provenant des présentations et des évaluations de drogues

***Critère d'audit :** Le rapprochement des renseignements sur la facturation provenant du Système de suivi des présentations de drogues (SSPD) est effectué relativement aux factures de SAP. Les rentrées de fonds sont comptabilisées et déposées sans tarder.*

Rapprochement entre le Système de suivi des présentations de drogues et le SAP

Les frais de présentation et d'évaluation de médicaments font l'objet d'un suivi au moyen du Système de suivi des présentations de drogues (SSPD), système géré par la Direction générale des produits de santé et des aliments (DGPSA) et qui n'est pas intégré au SAP. Comme il n'existe présentement aucune interface entre le SSPD et SAP, les données du SSPD doivent être entrées manuellement dans le système financier. L'absence d'une telle interface exige aussi que l'on procède régulièrement au rapprochement des montants enregistrés dans les deux systèmes pour en garantir l'exactitude et l'exhaustivité.

Chaque mois, la DGDPF procède au rapprochement des montants facturés dans le système de facturation (SSPD) par rapport au SAP, afin de garantir l'exhaustivité et l'exactitude des revenus enregistrés dans SAP. L'audit a révélé que les rapprochements ont été effectués.

Dépôt des rentrées de fonds

La *Directive sur les rentrées, dépôts et enregistrements de fonds* du SCT stipule que tous les fonds doivent être déposés le plus rapidement possible et dans les délais prescrits. En 2014-2015, la *Politique sur la réception et le dépôt de fonds publics* de Santé Canada stipulait que toutes les rentrées de fonds au Ministère devaient être acheminées aux Finances dans les 24 heures suivant leur réception.

Dans le cadre de ses activités au titre de l'Annexe à la Déclaration de la responsabilité de la direction, la Division du contrôle interne a constaté que certaines rentrées de fonds n'avaient pas été acheminées aux Finances dans les délais prescrits en raison de contraintes opérationnelles. En conséquence, la *Politique sur la réception et le dépôt de fonds publics* de Santé Canada a été mise à jour et stipule dorénavant que toutes les rentrées de fonds au Ministère doivent être acheminées aux Finances dans les deux jours ouvrables. Les Finances ont mis en œuvre des mesures pour assurer le suivi de l'enregistrement en temps opportun des rentrées de fonds dans le système financier.

Il ressort de l'audit que les Finances procèdent au suivi des rentrées de fonds. Le suivi a confirmé que la majorité des rentrées de fonds a été acheminée aux Finances en temps opportun. Cependant, certaines rentrées concernant des demandes relatives à des matériels médicaux n'ont pas été acheminées aux Finances dans les délais prescrits, et ce, en raison de problèmes administratifs au Bureau des matériels médicaux de la Direction générale des produits de santé et des aliments. L'audit a constaté que la direction du bureau est à prendre des mesures pour mettre à jour ses procédures administratives, en vue de veiller à ce que les rentrées soient acheminées aux Finances dans les délais prescrits.

En conclusion, les tests menés à l'égard des revenus tarifaires ont démontré que les activités de rapprochement ont été effectuées et que, à tous égards importants, les rentrées de fonds ont été enregistrées et déposées sans tarder.

3.7 Comptes débiteurs

Critère d'audit : *Les comptes d'attente et les comptes provisoires sont surveillés et soldés.*

D'après la *Politique sur la gestion des comptes débiteurs et la perception de frais d'intérêt sur les comptes en souffrance* de Santé Canada, toutes les transactions de comptes débiteurs doivent être enregistrées sans tarder dans SAP quand il est possible d'estimer de façon raisonnable le montant dû par un débiteur donné. Sinon, certains comptes débiteurs risquent de ne pas être recouverts et les rapports financiers pourraient

être incorrects. L'une des principales raisons qui motivent l'existence de comptes débiteurs est le recouvrement de trop-payé au titre d'accords de contribution.

Lors de l'audit, on a comparé les rapports du Système de gestion des contrats et contributions (SGCC) aux comptes débiteurs enregistrés dans SAP. Il ressort de l'audit que certains recouvrements repérés en 2014-2015 n'avaient pas été enregistrés dans le système financier du Ministère que durant l'année financière suivante. Le Ministère s'emploie à mettre en œuvre un nouveau système de gestion des accords de subvention et de contribution (SGESC), y compris un module de gestion des dettes, en vue d'améliorer le processus des comptes débiteurs. La direction anticipe que ce module sera mis en œuvre en 2015-2016. On est aussi à mettre à jour les contrôles concernant l'enregistrement des comptes débiteurs, ainsi que les rôles et les responsabilités, afin de les aligner avec la mise en œuvre du nouveau système. Dans l'intervalle, une estimation des montants des comptes débiteurs résultant d'accords de contribution enregistrés en fin d'exercice servira de mécanisme de contrôle de rechange.

En conclusion, des améliorations s'imposent pour faire en sorte que les recouvrements au titre des accords de subvention et de contribution soit inscrits dans le système financier du Ministère.

Surveillance et rapprochement des comptes d'attente et des comptes provisoires

La DGDPF se charge de la surveillance et du rapprochement des divers comptes d'attente et comptes provisoires, comme les dépôts, la petite caisse et les ententes interministérielles.

Ces rapprochements sont généralement effectués chaque mois, mais leur fréquence peut varier selon la nature du compte ou le volume d'activité. Les irrégularités et les écarts relevés durant le processus de rapprochement sont signalés aux centres de coûts. La surveillance régulière et la compensation des comptes d'attente aident à garantir l'exactitude des renseignements financiers.

Les éléments étudiés permettent d'affirmer que les rapprochements ont été effectués régulièrement et que les soldes de compte ont été vérifiés.

Les comptes d'attente et les comptes provisoires ont été surveillés et compensés; toutefois, des améliorations s'imposent pour assurer l'enregistrement en temps opportun des comptes débiteurs.

Recommandation 5

Il est recommandé que le dirigeant principal des finances et le sous-ministre adjoint principal, Direction générale de la santé des Premières Nations et des Inuits, mettent en œuvre des contrôles pour assurer, dans le système financier du Ministère, l'inscription et la surveillance en temps opportun des comptes débiteurs résultant du recouvrement de montants liés à des accords de contribution.

Réponse de la direction

La direction souscrit à cette recommandation.

Au cours de l'exercice 2015-2016, le module de gestion des dettes sera mis en œuvre dans le Système de gestion d'information sur les subventions et contributions (SGISC). Il permettra de simplifier l'inscription et la surveillance des comptes débiteurs résultant de recouvrements liés à des accords de contribution. Le module acheminera directement à SAP des renseignements sur les comptes débiteurs et, en conséquence, il n'y aura plus de retard dans l'inscription de comptes débiteurs dans le système financier.

3.8 Immobilisations

Critère d'audit : Un examen annuel des immobilisations est effectué pour assurer que les immobilisations sont bien comptabilisées.

Le *Cadre de politique sur la gestion des biens* de Santé Canada définit les immobilisations comme étant des actifs dont la vie utile dépasse un an et dont le coût par article est égal ou supérieur à 10 000 \$. Le Ministère détient diverses immobilisations, dont des bâtiments, des machines, de l'équipement et des véhicules. Des examens réguliers de la liste des immobilisations s'imposent pour confirmer l'exactitude des renseignements présentés dans les états financiers.

Dénombrement physique des immobilisations

La DGDPF entreprend un examen annuel de la liste de ses immobilisations pour s'assurer que les immobilisations de Santé Canada sont bien gérées et prises en compte. Une fois cet examen terminé, les changements ou rectifications nécessaires sont appliqués dans le système financier du Ministère. En 2014-2015, la Division de la gestion du matériel et des biens a procédé, aux fins d'assurance de la qualité, au dénombrement physique de tous les éléments de grande valeur ainsi que d'un échantillon des autres actifs.

Les auditeurs ont étudié les rapports rédigés à la suite de l'examen annuel, ainsi que les procédures d'assurance de la qualité, afin de déterminer si des mesures appropriées avaient été prises pour résoudre les problèmes soulevés dans les rapports. Ils ont constaté qu'il y avait eu dénombrement physique des immobilisations et que des mesures appropriées avaient été prises pour résoudre les problèmes soulevés.

En conclusion, un examen annuel des immobilisations est effectué pour assurer qu'ils sont bien comptabilisés.

C - Conclusion

L'audit a permis de conclure que les contrôles internes du Ministère en matière de rapports financiers sont efficaces, pour la plupart.

Des améliorations s'imposent pour renforcer la gestion des cartes de spécimen de signature; réduire le taux d'erreurs dans les transactions par carte d'achat; garantir que des documents appropriés viennent appuyer les pièces de journal; assurer que le rapprochement entre le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions et le système financier du Ministère est effectué; assurer l'enregistrement en temps opportun des recouvrements dans le système financier du Ministère.

Les améliorations mises de l'avant dans ce rapport renforceront collectivement l'efficacité des contrôles internes du Ministère sur les rapports financiers.

Annexe A - Champs d'intérêt et critères

Audit des principaux contrôles financiers, Année 5	
Titre du critère	Critères d'audit
Champ d'intérêt 1 : Progrès réalisés par rapport aux recommandations des années précédentes	
Champ d'intérêt 2 : Principaux contrôles financiers choisis communs à toutes les catégories de transactions	
2.1 Délégation des pouvoirs de signature en matière financière	Les contrôles portant sur la tenue des cartes de spécimen de signature garantissent la validité de la délégation des pouvoirs de signature en matière financière.
2.2 Processus d'assurance de la qualité relativement aux attestations en vertu de l'article 34 de la LGFP	L'assurance de la qualité relativement aux attestations en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> est effectuée efficacement.
2.3 Attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP	L'attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP est bien effectuée et les tâches sont correctement séparées dans le cadre de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP.
2.4 Examen par la direction des dépenses et des engagements	Les gestionnaires de centre de coûts vérifient l'exhaustivité, la validité et l'exactitude des dépenses et des engagements enregistrés dans SAP.
2.5 Charges à payer à la fin de l'exercice	Les principaux agents financiers examinent et remettent en question l'exhaustivité, la validité et l'exactitude des transactions payables à la fin de l'exercice.
2.6 Accès au système et séparation des tâches	L'accès au SAP est restreint et la séparation des tâches est bien appliquée.
2.7 Examen des entrées dans le journal	Les entrées dans le journal sont examinées par une seconde personne et accompagnées de la documentation à l'appui appropriée.
Champ d'intérêt 3 : Principaux contrôles financiers particuliers choisis de certaines catégories de transactions	
3.1 Paiements de subventions et contributions	Le rapprochement des demandes de paiement du système de contribution au SAP est effectué. Les accords de contribution sont examinés et clos pour veiller à ce que les comptes client découlant d'un paiement en trop soient enregistrés.
3.2 Dépenses liées aux traitements et aux salaires	Les vérificateurs de la rémunération examinent les registres de paye afin de confirmer l'exactitude des transactions de paye.
3.3 Services de santé non assurés	Les demandes de règlement des services de santé non assurés sont conciliées avec les demandes de financement du Système d'information sur la santé et de traitement des demandes de paiement (SISTDP). Le rapport du vérificateur externe sur l'exactitude des contrôles du fournisseur de services est obtenu et examiné par la direction. Le recouvrement provenant des demandes de règlement des services de santé non assurés est examiné afin d'en déterminer l'exactitude et l'exhaustivité.
3.4 Achat de biens et services	Les commandes de plus de 10 000 \$ sont examinées quant à l'exactitude, à l'exhaustivité et à la validité.

Audit des principaux contrôles financiers, Année 5	
Titre du critère	Critères d'audit
3.5 Achats effectués à l'aide d'une carte d'achat	La surveillance mensuelle des rapprochements des cartes d'achat et l'examen de l'assurance de la qualité des transactions par carte d'achat sont effectués.
3.6 Recettes provenant des présentations et évaluations de drogues	Le rapprochement des renseignements sur la facturation provenant du Système de suivi des présentations de drogues (SSPD) est effectué relativement aux factures de SAP. Les rentrées de fonds sont comptabilisées et déposées sans tarder.
3.7 Comptes débiteurs	Les comptes d'attente et les comptes provisoires sont surveillés et soldés.
3.8 Immobilisations	L'examen annuel des immobilisations est effectué pour assurer que les immobilisations sont bien comptabilisées.

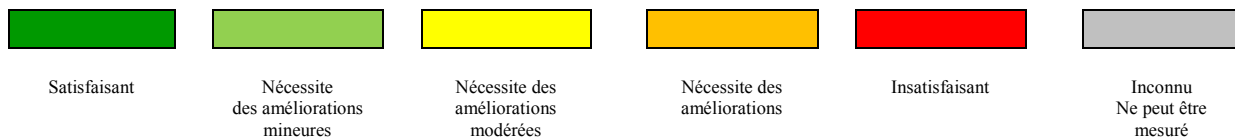
Annexe B – Grille d'évaluation

Audit des principaux contrôles financiers, Année 5				
Champ d'intérêt	2013 Recs	2014 Recs	2015 Recs	Cote
Champ d'intérêt 1 : Recommandations des années précédentes				
Les progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'année précédente				

Champs d'intérêt 2 : Principaux contrôles financiers communs choisis				
1. Délégation des pouvoirs de signature en matière financière			1	
2. Assurance de qualité en vertu de l'article 34 de la LGPF			2	
3. Attestation en vertu de l'article 33 de la LGPF				
4. Examen par la direction des dépenses et des engagements (REF)				
5. Charges à payer à la fin de l'exercice				
6. Accès au système et séparation des tâches	1	1		
7. Examen des entrées dans le journal			3	

Champ d'intérêt 3 : Principaux contrôles financiers spécifiques choisis				État des résultats d'exploitation						Bilan	
				Accord de contribution	Traitements et salaires	Services de santé non assurés (SSNA)	Achat de biens et services	Achats effectués par carte d'achat	Recettes des présentations et évaluations de drogues	Comptes débiteurs	Immobilisations
1a. Rapprochement des transactions d'engagement et des paiements entre les systèmes de contribution et SAP	2		4								
1b. Examen et clôture des accords de contribution											
2. Assurance de la qualité des transactions de paye (vérification par les pairs)											
3a. Examen du rapport de type 3416 portant sur le traitement des demandes de services de santé non assurés (SSNA)		2									
3b. Rapprochement des demandes de SSNA traitées dans le Système d'information sur la santé avec les paiements dans SAP											
3c. Recouvrement provenant des demandes de règlement des services de santé non assurés est examiné afin d'en											

Champ d'intérêt 3 : Principaux contrôles financiers spécifiques choisis				État des résultats d'exploitation						Bilan	
				Accord de contribution	Traitements et salaires	Services de santé non assurés (SSNA)	Achat de biens et services	Achats effectués par carte d'achat	Recettes des présentations et évaluations de drogues	Comptes débiteurs	Immobilisations
déterminer l'exactitude et l'exhaustivité											
4. Examen des contrats supérieurs à 10 000 \$											
5. Rapprochement des états de compte des cartes											
6a. Rapprochement de la base de données des présentations de drogues avec SAP											
6b. Les rentrées de fonds sont comptabilisées et déposées sans tarder											
7. Surveillance et rapprochement des comptes d'attente et des comptes provisoires			5								
8. Inventaire physique des immobilisations											



Annexe C – Le Cadre de contrôle interne des rapports financiers du Ministère

Cadre de contrôle interne des rapports financiers (CIRF)



Annexe D – Profil de risque des transactions

Les **transactions à risque élevé** comprennent les opérations de nature très délicate, comme celles où une erreur pourrait entraîner un paiement non recouvrable ou celles où les paiements sont en grande partie discrétionnaires, sujets à interprétation, représentent de très grosses sommes ou dont les risques d'erreur sont très grands.

Transactions à risque élevé	Seuil
Factures des comptes créditeurs généraux	Supérieur à 25 000 \$
Subventions et contributions	Tout montant
Conférence	
Dommages-intérêts accordés par le tribunal (fédéral et autre) et autres réclamations contre la Couronne	
Paiements à titre gracieux	
Honoraires	
Réinstallation	
Voyage – autres que les fonctionnaires	
Frais d'adhésion (p. ex., frais liés aux titres professionnels)	
Voyage – fonctionnaires	1 500 \$ ou plus
Accueil	

Les **transactions à faible risque** comprennent les transactions qui ne sont pas de nature délicate, celles où le risque de perte financière est minime, voire nul, ou celles où la possibilité d'erreur est faible et où les erreurs ont des conséquences financières minimales (il s'agit habituellement de transactions où le montant du paiement est relativement peu élevé et est recouvrable).

Transactions à faible risque	Seuil
Factures des comptes créditeurs généraux	Jusqu'à 25 000 \$
Voyage – fonctionnaires	Moins de 1 500 \$
Accueil	
Voyage – soins de santé non assurés	Tout montant

Source d'information : Cadre d'échantillonnage statistique du Partenariat de services partagés.

Annexe E – Mesures correctives et activités de suivi

Selon la *Directive sur la vérification des comptes* du Secrétariat du Conseil du Trésor, il incombe aux agents financiers de demander des mesures correctives lorsque des erreurs graves sont découvertes dans le cadre du processus d'assurance de la qualité du pouvoir de payer. En fonction des résultats de la période d'échantillonnage, les bureaux comptables prendront des mesures correctives immédiates. De plus, ils peuvent établir qu'il est nécessaire de développer un plan d'action en vue d'un suivi.

Mesures correctives

Le bureau comptable doit corriger toutes les erreurs critiques cernées dans le cadre du processus avant et après-paiement, et le gestionnaire, en vertu de l'article 34, doit être informé de l'erreur. Une erreur critique est une erreur qui est suffisamment grave pour nécessiter que le paiement ne soit pas ou n'aurait pas dû être effectué, par exemple :

- La vérification en vertu de l'article 34 n'est pas signée par un agent autorisé du centre de coûts.
- La documentation n'appuie pas le paiement.
- Le montant du paiement ne correspond pas au prix ou au paiement prévu au document d'achat ou l'excède.

Dans le cas d'une erreur non critique, le bureau comptable effectuera la correction lorsqu'il jugera efficace de le faire; toutefois, le gestionnaire, en vertu de l'article 34, devrait être informé de l'erreur dans tous les cas. Une erreur non critique est une erreur qui indique que les exigences de la vérification des comptes en vertu de l'article 34 n'ont pas été pleinement respectées au moment du paiement, mais qui n'est toutefois pas assez grave pour empêcher le paiement ou avoir une incidence négative sur l'information financière enregistrée dans le système financier.

Si la vérification des comptes effectuée par un signataire particulier en vertu de l'article 34 s'avère continuellement inadéquate, il faudra alors peut-être suspendre le pouvoir en vertu de l'article 34.

Activités de suivi

Les bureaux comptables réaliseront des activités de suivi visant à réduire les taux d'erreurs, tout en renforçant le rôle de surveillance du Ministère. Le suivi comprendra, par exemple :

- L'examen des résultats de l'échantillon et l'identification des secteurs qui posent problème.
- La collaboration avec les gestionnaires de directions générales, de programmes et de centres de coûts pour définir plus précisément les problèmes et aider à trouver des solutions potentielles.

On pourrait devoir procéder à une analyse plus approfondie pour déterminer si la cause de l'erreur est un organisme particulier, un type d'opération particulier, etc. Un échantillon trimestriel distinct des erreurs continues pour ces opérations pourrait être généré.

Source d'information : Cadre d'échantillonnage statistique du Partenariat de services partagés.

Annexe F - Aperçu des progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'année précédente

Recommandation 1		Responsable
<i>Examiner et renforcer les mesures d'accès restreint au système financier du Ministère, pour assurer que des rôles incompatibles ne sont pas attribués à un même utilisateur.</i>		Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF)
Mesures	Date initiale	État*
1. Examiner l'accès sécuritaire des utilisateurs qui ont des fonctions incompatibles et modifier les rôles ou retirer complètement l'accès d'un utilisateur à un rôle donné, le cas échéant.	2015-03-31	5
2. Effectuer une surveillance trimestrielle des employés de la SAGIR qui ont accès à la saisie des factures et au traitement du paiement, à des fins d'appui à la production, et ce, afin d'assurer qu'aucune opération financière n'est affichée.	2015-03-31	5
Recommandation 2		Responsable
<i>Réaliser des activités de surveillance cycliques et continues pour les paiements de salaire.</i>		Direction générale des services de gestion (DGSG)
Mesures	Date initiale	État*
1. Effectuer une surveillance trimestrielle et une présentation de rapports, conformément au Cadre de surveillance de la rémunération de la DGSG	2015-05-30	5

*État	1	2	3	4	5
Description	Aucun progrès ou progrès peu important	Étape de la planification	Préparations pour la mise en œuvre	Mise en œuvre importante	Mise en œuvre complétée