

Division de la vérification interne

VÉRIFICATION DU CADRE DE
VÉRIFICATION DES COMPTES
RAPPORT DE VÉRIFICATION FINAL
LE 20 SEPTEMBRE 2010

TABLE DES MATIÈRES

1.0	SOMMAIRE	I
1.1	OBJET DE L'EXAMEN	I
1.2	CONCLUSIONS DE L'EXAMEN	II
1.3	SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS	II
1.4	ÉNONCÉ D'ASSURANCE	IV
2.0	INTRODUCTION	1
2.1	CONTEXTE	1
2.2	OBJET ET PORTÉE	2
2.3	MÉTHODE	3
2.3.1	<i>Planification</i>	3
2.3.2	<i>Étape de l'exécution</i>	3
2.3.3	<i>Étape de production du rapport</i>	3
3.0	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	4
3.1	CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION	4
3.1.1	<i>Politiques et procédures organisationnelles</i>	4
3.1.2	<i>Rôles et responsabilités</i>	5
3.1.3	<i>Sensibilisation et formation</i>	7
3.1.4	<i>Contrôle et production de rapports</i>	8
3.1.5	<i>Gestion des risques</i>	9
3.2	CONFORMITÉ À LA POLITIQUE	10
3.2.1	<i>Le traitement conforme à la politique</i>	11
3.2.2	<i>Article 32 de la LGFP – Pouvoir d'engager des dépenses et autorisation d'engagement</i> ..	12
3.2.3	<i>Responsabilités des autorités contractantes</i>	13
3.2.4	<i>Article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques – Responsabilités en matière d'autorisation</i>	14
3.2.5	<i>Responsabilités des agents financiers en vertu de l'article 33 de la LGFP</i>	16
4.0	CONCLUSION	18
5.0	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	19
	APPENDICE A – NIVEAU DE RISQUE PAR CRITÈRE DE VÉRIFICATION	25
	APPENDICE B – ARTICLES 32, 34, 33 DE LA LGFP ET DÉFINITIONS	27
	APPENDICE C – LIENS VERS DES POLITIQUES ET DES DIRECTIVES DU CONSEIL DU TRÉSOR QUI SE RAPPORTENT À LA VÉRIFICATION DES COMPTES	28
	APPENDICE D – APERÇU DE LA DÉMARCHE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE IV DU PROGRAMME DES MANDATAIRES ET MODÈLE DE RISQUE ULTIME	29

LISTE DES ACRONYMES

AC	Administration centrale (<i>Headquarters – HQ</i>)
BCG	Bureau du contrôleur général (<i>Office of the Comptroller General – OCG</i>)
CCG	Cadre de contrôle de la gestion (<i>Management Control Framework – MCF</i>)
DPF	Dirigeante principale des finances (<i>Chief Financial Officer – CFO</i>)
DPP	Directeur des poursuites pénales (<i>Director of Public Prosecutions – DPP</i>)
DPV	Dirigeant principal de la vérification (<i>Chief Audit Executive – CAE</i>)
DVI	Division de la vérification interne (<i>Internal Audit Division – IAD</i>)
F et E	Fonctionnement et entretien (<i>Operations & Maintenance – O&M</i>)
FPD	Fonds des poursuites en matière de drogue (<i>Drug Prosecution Fund – DPF</i>)
GCC	Gestionnaire de centre de coûts (<i>Cost Centre Manager – CCM</i>)
GMO	Grands ministères et organismes (<i>Large Departments and Agencies – LDA</i>)
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques (<i>Financial Administration Act – FAA</i>)
MRU	Modèle du risque ultime (<i>Ultimate Risk Model – URM</i>)
PA	Programmes des mandataires (<i>Agent Affairs Programs – AAP</i>)
PE	Protocole d'entente (<i>Memorandum of Understanding – MoU</i>)
PFC	Procureurs fédéraux en chef (<i>Chief Federal Prosecutors – CFP</i>)
PMO	Petits ministères et organismes (<i>Small Departments and Agencies – SDA</i>)
PSG	Prestataire de services généraux (<i>Corporate Service Provider – CSP</i>)
RC	Risque de contrôle (<i>Control Risk – CR</i>)
RCN	Région de la capitale nationale (<i>National Capital Region – NCR</i>)
RD	Risque de détection (<i>Detection Risk – DR</i>)
RI	Risque inhérent (<i>Inherent Risk – IR</i>)
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor (<i>Treasury Board Secretariat – TBS</i>)
SIGF	Système intégré de gestion financière (<i>Integrated Financial Management System – IFMS</i>)
SPPC	Service des poursuites pénales du Canada (<i>Public Prosecution Service of Canada – PPSC</i>)
UCM	Unité de coordination des mandataires (<i>Agent Affairs Unit – AAU</i>)

1.0 SOMMAIRE

Le présent rapport dresse les résultats d'un examen interne du cadre de vérification des comptes du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC). Le SPPC a vu le jour le 12 décembre 2006 avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur le directeur des poursuites pénales*, Partie 3 de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Le SPPC est un service indépendant qui a pour rôle principal d'intenter des poursuites pénales en vertu des lois fédérales, libres de toute influence indue et dans le respect de l'intérêt public.

La dépense des fonds publics exige le respect de normes élevées en matière d'intégrité, d'obligation redditionnelle et de transparence. Pour ce faire, il est nécessaire d'instaurer des processus de vérification des comptes fiables qui assurent la saine gestion des ressources financières. La vérification des comptes offre une voie indépendante qui permet de s'assurer que le travail a été exécuté, que les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus, que les modalités pertinentes du contrat ou de l'accord ont été respectées, que l'information liée aux paiements a été consignée avec exactitude et que tous les pouvoirs ont été exercés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*.

La *LGFP* établit les exigences relatives à l'administration financière du gouvernement du Canada. L'article 32 de la *LGFP* prévoit le pouvoir d'engager des fonds par rapport à un crédit avant que la dépense ne soit engagée. L'article 34 de la *LGFP* précise les pouvoirs afférents à l'attestation que les produits ont été reçus ou que les services ont été rendus conformément au contrat. L'article 33 présente les pouvoirs d'effectuer un paiement après avoir vérifié que les dispositions énoncées à l'article 34 ont été correctement mises en application.

La Directive sur la vérification des comptes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) exige que les comptes donnant lieu à un paiement et à un règlement soient vérifiés avec efficacité et efficience. En outre, les processus de vérification des comptes doivent être conçus et utilisés de manière à assurer la probité tout en tenant compte de l'importance relative des risques liés à chaque paiement. Selon cette Directive, un contrôle doit être exercé sur les pratiques de vérification des comptes, il doit y avoir divers niveaux de contrôle pour les paiements présentant un risque élevé, modéré et faible et ces contrôles doivent être exercés comme il se doit.

Après consultations menées auprès de la dirigeante principale des finances (DPF) et du directeur des poursuites pénales (DPP) sur la planification de la vérification, la Division de la vérification interne (DVI) a désigné le cadre de vérification des comptes au SPPC comme un secteur à risque élevé. Un examen de la vérification des comptes a donc été effectué avant l'application, au sein de l'organisation, du plan initial de vérification axé sur le risque.

1.1 OBJET DE L'EXAMEN

L'examen avait pour objet principal de fournir l'assurance que la vérification des comptes portant sur les transactions du SPPC était exécutée de manière efficace et qu'un niveau de contrôle requis était exercé. En particulier, il visait à :

- déterminer le caractère adéquat du cadre de contrôle global dans le cas du paiement et du règlement des comptes et confirmer que le SPPC structure ses activités de vérification des comptes conformément aux directives et aux politiques de l'organisation et à celles de l'organisme central; et
- établir dans quelle mesure il y a conformité aux directives et politiques de l'organisation et de l'organisme central en matière de vérification des transactions relatives aux comptes créditeurs.

La vérification comprenait la tenue d'entrevues avec des gestionnaires de centre de coûts, des agents financiers de l'administration centrale, du bureau de la région de la capitale nationale, d'un bureau régional des Territoires et de quatre autres bureaux régionaux choisis en fonction de l'importance relative et du risque de l'opération. On a examiné les méthodes, les lignes directrices et les pratiques ainsi que les mécanismes de contrôle et de production de rapports mis en œuvre. L'équipe chargée de la vérification a examiné un échantillon des transactions de paiement de l'exercice financier 2008-2009. Elle a également tenu compte des améliorations apportées aux pratiques de vérification des comptes depuis la tenue de la vérification.

1.2 CONCLUSIONS DE L'EXAMEN

Au cours de cette vérification, la DVI a examiné le cadre de vérification des comptes du SPPC. L'équipe chargée de la vérification a noté qu'un effort soutenu est déployé par le personnel chargé d'attester que les paiements et que les règlements sont efficaces et conformes aux politiques et directives établies dans un environnement de travail que l'on estime complexe. De plus, elle a remarqué que certaines bonnes pratiques pourraient être mises en commun pour améliorer les pratiques de vérification des comptes et les contrôles internes.

La conclusion générale est que le SPPC s'est conformé aux politiques du SCT en vigueur pendant la période visée par l'examen, sauf dans le cas de certaines pratiques administratives auxquelles il faut remédier pour respecter entièrement l'orientation établie par les organismes centraux. Au cours de la vérification, aucun cas de détournement de fonds ou de paiements erronés n'a été relevé, mais il faut améliorer des éléments du cadre du contrôle général, en particulier au sujet des pratiques et des procédures, du rôle et des responsabilités, du contrôle et de la production de rapports.

Le dirigeant principal de la vérification (DPV) a demandé à la DPF de préparer un plan d'action afin de donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport. Le plan d'action de la direction peut être consulté à la section 5 du présent rapport. Dans six à douze mois, le DPV assurera un suivi avec la DPF pour s'assurer que le plan d'action de la direction a été mis en œuvre et que le processus s'y rattachant va bon train.

1.3 SOMMAIRE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS

Vous trouverez ci-dessous un résumé des principales constatations et recommandations émanant des membres de l'équipe chargée de la vérification. Dans la section 3 du présent rapport, on approfondit ces constatations et des recommandations.

Des occasions s'offrent au SPPC d'améliorer l'efficacité de son cadre de vérification des comptes. Les recommandations suivantes, si elles sont mises en œuvre, permettront de guider le SPPC pour l'obtention d'un cadre de vérification des comptes plus conforme. On peut consulter, à la section 5 du présent rapport, la liste de toutes les recommandations découlant de cet examen et la réponse de la direction aux recommandations.

Rôles et responsabilités

- Un cadre redditionnel est en place au SPPC. Il comprend les rôles, les responsabilités ainsi que les voies de communication liées à l'attestation, au règlement des paiements et l'exécution de la vérification des comptes. Cependant, le cadre redditionnel dans la plupart des régions n'était pas clairement défini, communiqué ou établi comme il se doit.

Il est recommandé que la DPF s'assure que les rôles et les responsabilités du personnel du SPPC participant à l'attestation, au règlement des paiements et à la vérification des comptes sont clairement documentés, communiqués, revus périodiquement, renforcés et qu'ils sont conformes aux politiques du SCT en vigueur.

Contrôle et production de rapports

- Les démarches liées au contrôle et à la production de rapports n'ont pas été entièrement élaborées et mises en œuvre pour veiller à ce que les pratiques relatives au traitement des paiements et à la vérification des comptes soient conformes aux exigences prévues par la loi et les politiques en vigueur.

Il est recommandé que :

La DPF assure la conception et l'élaboration d'une démarche de contrôle formelle de vérification des comptes qui tient compte de l'utilisation des outils, de la méthodologie et des rapports normalisés.

Le directeur de l'Unité de coordination des mandataires (UCM) établit un système formel de suivi des recommandations énoncées dans le rapport, relatives à la vérification et aux systèmes pour s'assurer que des correctifs ont été apportés.

Le directeur de l'UCM, de concert avec la DPF, établit un protocole de production de rapports type afin de pouvoir présenter des mises à jour sur le suivi des recommandations.

Gestion des risques

- Aucune approche, officiellement reconnue, axée sur les risques et tenant compte du niveau de risque des transactions liées aux paiements n'était en place.

Il est recommandé que la DPF assure la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche formelle axée sur les risques, dans le cadre de la vérification des comptes, conforme à la Directive sur la vérification des comptes du SCT et aux recommandations du Bureau du contrôleur général (BCG).

Responsabilités de l'autorité contractante

- Des bons de commande et des contrats n'ont pas été établis pour certaines dépenses.

Il est recommandé que la DPF offre des mécanismes permanents de communication et de sensibilisation à la direction et au personnel chargé de la vérification des comptes sur la nécessité d'établir des contrats, de les renouveler et d'y faire référence, et sur l'exigence visant à valider les modalités contractuelles et les tarifs aux termes des contrats préétablis.

Article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques – Responsabilités en matière d'autorisation

- Des approbations d'attestations d'exécution valides, conformément à l'article 34, étaient présentes dans la majorité des dossiers de paiement examinés. Cependant, plus de 33 % des dossiers de paiement ne contenaient pas suffisamment de documentation pour permettre au responsable du centre de coûts d'attester correctement, aux termes de l'article 34, que le travail a été exécuté, que les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus conformément aux modalités d'une entente ou d'un contrat.

Il est recommandé que la DPF élabore un guide ou des listes de contrôle pour aider les gestionnaires responsables de la vérification des comptes, en vertu de l'article 34, à s'acquitter comme il se doit de leurs fonctions de vérification relatives à la preuve d'exécution. Un guide serait particulièrement utile dans les cas où les types de paiement comportent des modalités particulières ou uniques.

Article 33 de la Loi sur la gestion des finances publiques – Responsabilité de l'agent financier

- Un certain nombre de contrôles internes liés aux processus de vérification des comptes ne fonctionnent pas comme ils devraient et le niveau de rigueur appliqué est insuffisant pour assurer la fiabilité de l'attestation donnée conformément à l'article 34.

Il est recommandé que la DPF :

assure l'élaboration et l'application d'une liste de contrôle propre à la vérification des transactions du SPPC comme mesure pour renforcer les fonctions prévues à l'article 33 et appuyer la vérification uniforme des paiements;

étudie la faisabilité de mettre en œuvre un processus d'assurance de la qualité après paiement à l'échelle nationale en vue d'assurer la conformité à la Directive sur la vérification des comptes;

examine, en consultation avec le directeur de l'UCM, le processus de vérification des comptes pour s'assurer que le pouvoir délégué en place est adéquat et conforme à l'article 33 de la LGFP.

1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon mon jugement professionnel, en ma qualité de DPV du SPPC, des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude des conclusions figurant dans le présent rapport. Les constatations et les conclusions de cette vérification reposent sur une comparaison de la situation au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification préétablis et approuvés qui ont été convenus avec la direction du SPPC.

Je tiens à exprimer ma gratitude au SPPC et à la direction du prestataire de services généraux (PSG) ainsi qu'au personnel à l'administration centrale et aux bureaux régionaux de leur collaboration et de leur appui envers les membres de l'équipe chargée de la vérification.

Philip Morton
Dirigeant principal de la vérification

2.0. INTRODUCTION

2.1. CONTEXTE

Le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) a été créé le 12 décembre 2006 avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur le directeur des poursuites pénales*, Partie 3 de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Le SPPC est un service poursuivant indépendant, qui a pour rôle principal d'intenter des poursuites pénales en vertu des lois fédérales, libres de toute influence indue et dans le respect de l'intérêt public.

Bien que le SPPC soit une organisation indépendante, elle compte sur un autre ministère fédéral qui agit comme prestataire de services généraux (PSG). Le SPPC acquiert des services généraux aux termes d'un Protocole d'entente (PE) notamment des services en matière de finances, de ressources humaines, de gestion de l'information, de technologie de l'information, d'administration et des services bibliothécaires. Pendant la durée du PE, le SPPC s'emploiera à accroître sa propre capacité en matière de prestation de services organisationnels et d'expertise afin de réduire sa dépendance envers le PSG. Une partie de cette dépendance comprend l'adoption des politiques et des procédures du PSG dans les domaines de services organisationnels jusqu'à ce que le SPPC élabore ses propres outils.

La dépense des fonds publics est indissociable du respect de normes élevées en matière d'intégrité, d'obligation redditionnelle et de transparence. Pour ce faire, il est nécessaire d'instaurer des processus de vérification des comptes fiables qui assurent la saine gestion des ressources financières. La vérification des comptes permet de s'assurer que le travail a été exécuté, que les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus, que les modalités pertinentes du contrat ou de l'accord ont été respectées, que l'information liée aux paiements a été consignée avec exactitude et que tous les pouvoirs ont été exercés conformément à la *LGFP*.

La *LGFP* établit des exigences relatives à l'administration financière du gouvernement du Canada. L'article 32 de la *LGFP* prévoit le pouvoir d'engager des fonds par rapport à un crédit avant que la dépense ne soit engagée. L'article 34 de la *LGFP* précise les pouvoirs afférents à l'attestation que les biens ont été reçus ou que les services ont été rendus conformément au contrat. L'article 33 présente les pouvoirs d'effectuer un paiement après avoir vérifié que les dispositions énoncées à l'article 34 ont été correctement mises en application.

La Directive sur la vérification des comptes du SCT exige que les comptes donnant lieu à un paiement et à un règlement soient vérifiés avec efficacité et efficience. De plus, les processus de vérification des comptes doivent être conçus et utilisés de manière à assurer la probité tout en tenant compte de l'importance relative des risques liés à chaque paiement. Selon cette Directive, un contrôle doit être exercé sur les pratiques de vérification des comptes, il doit y avoir divers niveaux de contrôle pour les paiements présentant un risque élevé, modéré et faible et ces contrôles doivent être exercés comme il se doit.

La DVI a désigné le cadre de vérification des comptes au SPPC comme un secteur à risque élevé après les consultations qu'elle a menées sur la planification de la vérification auprès de la DPF et du DPP. Un examen de la vérification des comptes a donc été effectué avant l'application, au sein de l'organisation, du plan initial de vérification axé sur le risque.

Une vérification des comptes afférente à l'article 33, pour ce qui est des transactions du SPPC, est effectuée à l'administration centrale (AC) et dans les bureaux régionaux. Le personnel du SPPC assure la vérification des comptes et la conformité à l'article 33 dans les bureaux régionaux des Territoires. Dans les autres bureaux régionaux, le PSG exécute la vérification des comptes et les mesures prévues à l'article 33 au nom du SPPC en vertu du PE. À cet égard, le PSG agit comme agent responsable du SPPC et comme dépositaire des données et de l'information pour le compte du SPPC. Ce dernier peut effectuer, au

besoin, un contrôle de la qualité et des vérifications de la conformité de ses transactions, de ses factures et de ses processus pour les services rendus afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux dispositions de l'appendice B du PE.

La vérification des comptes est effectuée avant le paiement par le personnel financier du SPPC à l'AC ainsi que par le personnel financier du PSG qui traite les paiements à l'aide du Système intégré des finances et du matériel (SIFM). Les bureaux régionaux, sauf ceux dans les territoires, ne comptent aucun membre du personnel financier du SPPC; le PSG exécute donc la fonction financière pour le SPPC conformément au PE. Si un agent financier découvrait qu'une erreur a été commise, la documentation serait renvoyée au gestionnaire du centre de coûts (GCC) qui a signé la section relative à l'article 34 de la *LGFP*, aux fins de correction.

En 2008-2009, les dépenses de Fonctionnement et d'entretien (F et E), à l'exception des honoraires et débours des avocats-conseils de la Couronne au titre du Fonds des poursuites en matière de drogue (FPD), se sont élevées à 19 414 344 \$.

Cadre de vérification des comptes pour les transactions par des mandataires de la Couronne

Le SPPC fait appel à des employés et à des avocats du secteur privé (mandataires) pour engager des poursuites au nom de la Couronne fédérale. Le groupe des systèmes et de la vérification exécute des contrôles, avant paiement, de montants considérés à « risque élevé » par exemple, les montants versés à des mandataires considérés à risque élevé, les méga-dossiers ou les dossiers très complexes ou les versements qui excèdent la limite prévue au budget pour un dossier en particulier.

La vérification des comptes et les activités afférentes à l'article 33 portant sur les transactions touchant les mandataires sont effectuées à l'AC du SPPC, pour tous les bureaux régionaux, par le groupe chargé de la vérification et des systèmes au sein de l'Unité de coordination des mandataires (UCM). Le Programme des mandataires (PM) retient les services de mandataires de la Couronne qui, sans être des employés de l'État, jouent le rôle de procureurs fédéraux dans des poursuites pénales. Le pouvoir de nommer des mandataires est conféré au DPP par les articles 7 et 9 de la *Loi sur le directeur des poursuites pénales*. Cette unité administre la vérification de ses comptes aux termes de l'article 33 indépendamment du reste du SPPC.

Le groupe chargé de la vérification et des systèmes examine les montants présentant un faible risque ou un risque moyen, après paiement. Un échantillon de transactions est prélevé de façon aléatoire d'une extraction trimestrielle de données provenant du système financier. En 2008-2009, les honoraires et débours des avocats-conseils de la Couronne au titre du FPD, s'établissaient à 34 670 801 \$ des dépenses de F et E totales.

2.2. OBJET ET PORTÉE

L'objectif général de la vérification était de fournir l'assurance que la vérification des comptes portant sur les transactions du SPPC était exécutée de manière efficace et qu'un niveau de contrôle requis était exercé, notamment à :

- déterminer la suffisance du cadre de contrôle global du paiement et du règlement des comptes et confirmer que le SPPC structure ses activités de vérification des comptes conformément aux directives et aux politiques de l'organisation et de l'organisme central;

- établir dans quelle mesure il y a conformité aux directives et politiques de l'organisation et de l'organisme central en matière de vérification des transactions relatives aux comptes créditeurs.

La vérification comprenait des entrevues avec des GCC, des agents financiers de l'AC, du bureau de la région de la capitale nationale, d'un bureau régional des Territoires et de quatre autres bureaux régionaux choisis en fonction de l'importance relative et du risque de l'opération. On a examiné les méthodes, les lignes directrices et les pratiques ainsi que les mécanismes de contrôle et de production de rapports en place. L'équipe chargée de la vérification a procédé à un échantillonnage des transactions de paiement de l'exercice financier 2008-2009 et a tenu compte des améliorations apportées aux pratiques de vérification des comptes exécutées ultérieurement à la période visée par la vérification.

2.3. MÉTHODE

2.3.1 Planification

À l'étape de la planification, il a fallu obtenir et documenter des renseignements généraux afin de comprendre les lignes directrices sur les paiements et la vérification des comptes ainsi que les processus qui ont cours au SPPC; assurer l'élaboration d'un programme de vérification; fixer des rencontres initiales avec le personnel clé du SPPC; effectuer l'examen et l'analyse des données de paiement; établir les objectifs et la portée de la vérification ainsi que les critères de vérification et la méthode.

2.3.2 Étape de l'exécution

À l'étape de l'exécution, il a fallu notamment effectuer l'examen et l'analyse de la documentation, mener des entrevues avec les représentants à l'AC du SPPC et dans les régions, avec les agents financiers du PSG; désigner et documenter les processus de paiement et de vérification des comptes, ce qui comprend le rôle, les responsabilités et les obligations redditionnelles, le contrôle, les pratiques de gestion du risque ainsi que d'autres secteurs d'intérêt et les évaluer par rapport aux critères approuvés. L'équipe chargée de la vérification a également évalué la conformité des systèmes, des contrôles et des pratiques à la *LGFP* et aux politiques du SCT au titre des comptes créditeurs.

Les vérificateurs ont examiné un échantillon représentatif sur le plan statistique de 320 transactions liées à des paiements, du module du SIGF, pour 2008-2009, provenant des sept bureaux régionaux retenus pour faire l'objet d'une visite de vérification afin de déterminer si les pratiques pertinentes de paiement et de vérification des comptes étaient conformes aux politiques et aux directives établies. La taille de cet échantillon était adéquate pour fournir le niveau d'assurance dans le contexte de la vérification et assurait un niveau de confiance de 95 p. 100.

2.3.3 Étape de production du rapport

Un rapport d'étape comportant des constatations préliminaires a été présenté au Comité de vérification interne du SPPC en avril 2010. Durant la vérification, ces observations et constatations ont été confirmées auprès des procureurs fédéraux en chef (PFC) et des directeurs régionaux des finances du PSG pour chaque région soumise à une vérification, et auprès de la DPF. Enfin, un rapport provisoire a été remis au DPP, à la DPF, au directeur du PM et aux membres du Comité de vérification du SPPC pour examen et commentaires.

3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans la présente section du rapport, les observations et recommandations sont structurées en fonction des critères de vérification établis à partir des politiques et des règlements du gouvernement qui se rapportent à la vérification des comptes. Cette section présente des observations sur l'efficacité du Cadre de contrôle de gestion (CCG) et la conformité aux politiques de vérification des comptes.

3.1 CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION

L'équipe chargée de la vérification a constaté que le CCG régissant le paiement et le règlement des comptes au SPPC est généralement mis en pratique et administré avec une diligence raisonnable. Cependant, elle a déterminé, à la lumière de ses observations et de son analyse, qu'il faut améliorer certains éléments du cadre de vérification des comptes.

3.1.1 Politiques et procédures organisationnelles

Des directives précises, de la documentation sur les procédures et des outils de travail n'ont pas été suffisamment élaborés et mis en œuvre, pour permettre de clarifier et d'uniformiser les activités de vérification des comptes.

Critère : Les politiques, les directives et les procédures de l'organisation sont documentées et sont conformes aux politiques et aux directives du SCT.

Des directives et des procédures écrites précises sont essentielles pour assurer la fonction de la vérification des comptes au SPPC. Des pratiques documentées présentent un lien entre les buts et les objectifs de l'organisation et ses activités au quotidien. Le manque de procédures documentées augmente le risque de perte de fonds et d'inefficacité des opérations. Des procédures écrites servent également à assurer la formation des employés actuels et nouveaux et sont une précieuse ressource advenant le départ d'un employé. Les procédures devraient notamment présenter suffisamment d'information pour permettre à une personne, qui ne connaît pas les opérations, d'exécuter adéquatement son rôle et ses responsabilités dans le cadre de limites prédéfinies. Les entrevues menées auprès de la direction et du personnel du soutien administratif au SPPC ont permis de relever une rigoureuse interprétation de la façon de vérifier adéquatement un paiement avant d'en assurer l'approbation. Cependant, on a noté plusieurs incohérences dans les explications fournies au cours de l'examen des transactions liées aux paiements.

Le SPPC est une organisation relativement nouvelle, il applique les politiques du PSG qui s'appuient sur la Directive sur la vérification des comptes du SCT et sur la *LGFP*. Le Service des finances de l'AC du SPPC est responsable de rédiger et de diffuser les directives, les procédures et de fournir une interprétation au sujet des politiques ou des conseils spécialisés. Le Service des finances à l'AC du SPPC peut rédiger des directives ou des procédures afin de préciser les politiques du SCT et du PSG. La mise à jour des politiques, des directives et des procédures est assurée par le Service des finances à l'AC et communiquée au moyen d'avis envoyés par courriel ou de Bulletins d'information financière.

Le SPPC n'a pas adopté de directive organisationnelle liée à la vérification des comptes ni au contrôle en matière d'engagement. Outre quelques listes de contrôle non standards et des procédures de base que certaines régions ont élaborées et mises en œuvre de leur propre chef, les gestionnaires et le personnel du soutien administratif au SPPC sont dépourvus d'un ensemble complet de formalités administratives sur la

vérification des comptes, intégrées aux politiques, pour éclairer le traitement et l'approbation des paiements avant l'attestation donnée conformément à l'article 34.

On a constaté au cours de l'examen que les pratiques de gestion de la vérification des comptes et que les contrôles internes ne sont pas formellement documentés pour les éléments suivants :

- la désignation du niveau de risque lié aux transactions, à savoir risque élevé, modéré ou faible
- les procédures de vérification avant paiement
- les procédures de vérification après paiement
- les techniques d'échantillonnage
- les mécanismes de production de rapport

L'absence de procédures documentées et d'outils de travail pertinents a donné lieu à des incohérences dans l'administration des paiements et à des malentendus liés aux obligations redditionnelles. L'absence de procédures bien documentées peut expliquer en partie certaines anomalies et incohérences relevées dans le traitement des paiements et les pratiques de vérification des comptes à l'échelle du SPPC.

Recommandation :

Les recommandations visant à rectifier ces problèmes de procédure sont énoncées dans les sections du rapport où elles sont approfondies.

3.1.2 Rôles et responsabilités

Il existe un cadre de responsabilité au SPPC, portant notamment sur les rôles et les responsabilités ainsi que sur les voies de communication pour l'attestation et le règlement des paiements et la tenue de la vérification des comptes. Cependant, le cadre de responsabilité dans la plupart des régions n'était pas clairement défini, communiqué et établi comme il se doit.

Critère : Déterminer si les rôles et les responsabilités des parties concernées sont clairement établis et bien communiqués.

Il est crucial d'énoncer clairement et de bien communiquer les rôles et les responsabilités en ce qui concerne l'obligation de rendre compte et la responsabilité qui en découle. Le cadre de responsabilité pour le traitement des paiements et la vérification des comptes était structuré, pour la plupart des bureaux régionaux, de la façon expliquée dans le tableau des responsabilités qui suit le texte ci-après. On s'est acquitté de la plupart des responsabilités conformément à ce qui est prévu dans le PE.

Les rôles et les responsabilités en matière de vérification des comptes n'ont pas été documentés adéquatement et, dans certains cas, n'ont pas été établis comme ils auraient dû l'être. Néanmoins, on comprenait clairement que le pouvoir d'approuver les paiements, conformément à l'article 34 de la *LGFP*, incombe au GCC ou à d'autres délégués. Cependant, nos dossiers d'examen et d'entrevues indiquent que, pour le paiement des fournisseurs, il y a un manque d'uniformité en ce qui concerne la validation de l'approbation préalable et la collecte des documents pertinents de préapprobation. Les responsabilités en ce qui concerne la collecte et l'examen des documents justificatifs pour la vérification des comptes doivent être clairement définies. De plus, l'équipe chargée de la vérification a constaté, en ce qui concerne le bureau régional dans le Nord, visé par le présent examen, que d'importantes responsabilités, qui devraient être départagées, étaient assumées par une seule personne. Plus précisément, ces fonctions portaient sur l'émission, le contrôle et la distribution des chèques. Le PFC a informé les

membres de cette équipe que des mesures immédiates ont été adoptées pour remédier à cette lacune en matière de contrôle.

Le défaut de préciser et de renforcer les rôles et les responsabilités du personnel qui participe au traitement et à la vérification des comptes liés aux paiements a contribué à un manque d'efficacité, à des problèmes de non-conformité aux politiques et à l'émergence d'une structure incohérente en matière d'obligations redditionnelles.

Tableau des responsabilités
Structure de contrôle type des bureaux régionaux
lorsqu'un autre ministère est un Prestataire de services généraux (PSG)
(ne comprend pas l'AC ni les bureaux du Nord)

PRINCIPAUX SERVICES FINANCIERS POUR LES OPÉRATIONS LIÉES AUX COMPTES	Procureur fédéral en chef (Bureau)	Prestataire de services généraux (Services comptables)	Gestion des acquisitions du PSG/SPPC
Article 32 Engagement <ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'engager une dépense • Autorisation d'engagement • Entrée des engagements au SIGF • Passation de marchés 	* * *	 * 	 *
Article 34 Attestation <ul style="list-style-type: none"> • Vérification des comptes avant le pouvoir de signature conformément à l'article 34 de la <i>LGFP</i> • Pouvoirs délégués pour approuver les transactions, conformément à l'article 34 de la <i>LGFP</i> • Détenir des cartes de spécimen de signature • Fournir des factures et l'information adéquate 	* * * *	 * (fonctionnel) * * *	 *
Article 33 Attestation <ul style="list-style-type: none"> • Vérification des comptes à l'appui de l'article 33 de la <i>LGFP</i> • Émettre la demande de paiement et procéder au traitement du paiement • Déclaration des anomalies 		* * *	
Formation <ul style="list-style-type: none"> • Fournir, au besoin, des séances de formation sur les politiques financières 		*	

Recommandation

1. *Il est recommandé que la DPF s'assure que les rôles et les responsabilités du personnel du SPPC, qui participe à l'attestation et au règlement des paiements et à la vérification des comptes sont bien documentés, communiqués, revus périodiquement, renforcés et qu'ils sont conformes aux politiques du SCT en vigueur.*

3.1.3 Sensibilisation et formation

Il existe plusieurs formes de communication et de formation sur divers aspects de la vérification des comptes dans toutes les régions, toutefois les mesures de communication et de formation en place sont insuffisantes pour s'assurer que toutes les parties du SPPC responsables connaissent à fond les rôles et responsabilités qui leur incombent.

Critère : La direction et le personnel chargés de la vérification des comptes et du traitement des transactions sont au fait des politiques, des directives et des pratiques en vigueur et ont reçu une formation sur la façon d'assumer leur rôle et leurs responsabilités.

Un aspect important de la gestion du processus de vérification des comptes consiste à s'assurer que tous les participants au processus de vérification des comptes sont bien au fait de toutes les responsabilités qui leur incombent et qu'ils ont reçu une formation adéquate.

Les entrevues menées et l'examen des documents qui s'appliquent ont permis de cerner les éléments suivants :

- tous les PFC et les autres employés investis du pouvoir délégué, conféré par l'article 34, qui ont été interrogés avaient suivi la formation obligatoire sur la délégation de pouvoirs suivie d'une évaluation des connaissances en ligne;
- le personnel du SPPC qui participe à la vérification des comptes, notamment les coordonnateurs opérationnels et le personnel de soutien administratif, avait reçu ou bien une formation informelle ou une formation en cours d'emploi sur les responsabilités liées au traitement des paiements. Dans les régions, le PSG offrait une formation en bonne et due forme sur les politiques et les systèmes financiers;
- certains PFC, cadres supérieurs et employés du soutien administratif du SPPC ont indiqué qu'ils ne comprenaient pas parfaitement les responsabilités liées aux articles 32 et 34 de la *LGFP*;
- le personnel peut avoir accès à diverses politiques et procédures génériques sur les sites Intranet du SPPC et du PSG;
- le courriel est utilisé pour informer le personnel des mises à jour des politiques sur la gestion financière du SCT;
- les questions portant sur des sujets d'ordre financier sont transmises aux groupes financiers régionaux du PSG ou au service des finances du SPPC à l'AC pour obtenir des précisions.

Parmi les questions suscitant des inquiétudes, mentionnons le manque d'information et de formation au sujet de l'attestation des paiements au titre de l'article 34 de la *LGFP* et des responsabilités relevant de la Directive sur la vérification des comptes du SCT. Cette situation en général est inquiétante puisque les gestionnaires et le personnel de soutien qui ne reçoivent pas de formation adéquate sur les attentes relatives au traitement des paiements et à l'attestation des paiements sont plus susceptibles de commettre

des erreurs procédurales qui pourraient occasionner le paiement de dépenses invalides ou inadmissibles. Les gestionnaires du SPPC qui ont suivi la formation obligatoire sur la délégation des pouvoirs financiers pourraient tirer profit de la formation supplémentaire sur les procédures offerte par l'organisation afin de bien comprendre tous les éléments nécessaires et la façon de s'acquitter de leurs responsabilités.

En dépit de nombreuses formes de communication et de formation sur divers aspects du traitement des paiements et du processus d'approbation dans toutes les régions, cela est insuffisant pour veiller à ce que toutes les parties responsables connaissent à fond les rôles et les responsabilités qui leur incombent.

Recommandation

2. *Il est recommandé que la DPF relève les endroits où la formation sur la vérification des comptes est incomplète ou insuffisante et offre une formation adéquate pour que le personnel du SPPC puisse s'acquitter de ses responsabilités conformément aux procédures du SPPC et aux politiques et directives en vigueur du SCT.*

3.1.4 Contrôle et production de rapports

Les démarches liées au contrôle et à la production de rapports n'ont pas été entièrement établies et mises en œuvre de façon à ce que les pratiques de traitement des paiements et de vérification des comptes soient conformes aux exigences des lois et des politiques en vigueur.

Critère : Il existe un système efficace permettant de contrôler activement l'état des pratiques de gestion, des mécanismes de contrôle du traitement des transactions et de la vérification des comptes, et d'en rendre compte.

On entend par « contrôle » dans la Directive sur la vérification des comptes du SCT, les activités établies par la DPF pour surveiller la mise en œuvre de la Directive à l'échelle de l'organisation. Ces activités devraient permettre à la DPF de porter à l'attention du DPP les graves lacunes liées au paiement ou les problèmes de conformité et de préparer des plans d'action nécessaires pour y remédier. Le contrôle devrait également servir à informer la DPF pour qu'elle puisse signaler, aux PFC et aux cadres supérieurs, d'importants problèmes de conformité.

Des rapports et divers niveaux de contrôle formels et informels ont été établis par le personnel participant au traitement des paiements et à la vérification des comptes et on a observé l'application de certaines bonnes pratiques dans les régions visitées. En outre, le groupe des finances du PSG a établi une fonction de contrôle dans la région de la C.-B. relativement aux activités et aux résultats de la vérification des comptes; on s'est attaqué aux erreurs tendanciennes, aux erreurs critiques et aux erreurs récurrentes afin d'apporter des correctifs avec rapidité et efficacité. Les résultats de ce contrôle ont été communiqués aux parties visées dans la région, notamment au PFC. Cependant, les résultats des entrevues et des vérifications par sondage nous ont permis de relever que les démarches liées au contrôle et à la production de rapports n'ont pas été établies intégralement à l'échelle nationale pour le SPPC afin d'assurer la conformité des pratiques de traitement des paiements et de vérification des comptes aux politiques et aux exigences législatives.

En règle générale, l'efficacité du contrôle et de la production de rapports est limitée en partie à cause de l'absence d'une démarche nationale appliquée au moyen de rapports et d'outils normalisés. Les résultats de contrôle n'ont pas été compilés à des fins d'analyse ni utilisés dans les rapports de la direction ou à des fins d'amélioration des moyens. L'équipe chargée de la vérification a également appris lors des entrevues

que, dans toutes les régions, à l'exception d'une, le personnel n'était pas en mesure de consacrer le temps nécessaire à la production de rapports officiels sur les résultats de contrôle de la vérification des comptes et les paiements pour leur région respective, en raison des ressources limitées.

L'UCM à l'AC mène une vaste analyse des dossiers de chaque mandataire de la Couronne au moins tous les ans et rend compte des résultats aux superviseurs des mandataires dans les bureaux régionaux. Ces rapports renferment une analyse et des recommandations à l'intention des superviseurs des mandataires dont l'application se fait de concert avec les mandataires de la Couronne. Alors que certains rapports de suivi ont été préparés par les superviseurs des mandataires, aucun mécanisme formel de contrôle ou de production de rapport n'existe pour faire le suivi de toutes les recommandations et veiller à ce que des correctifs soient apportés. Sans système de suivi efficace, l'UCM ne peut fournir l'assurance à la DPF que les risques financiers du programme ont été suffisamment cernés et atténués.

Pour se protéger contre les pertes financières et une administration inefficace de la vérification des comptes, il faut établir des processus de paiement conformes à la politique établie. La conformité est assurée grâce à des mesures de surveillance par la direction, et effectuée au moyen d'un suivi et de comptes rendus sur les problèmes et les résultats liés à la vérification des comptes.

Recommandation :

Il est recommandé que :

3. *La DPF assure la conception et l'élaboration d'une démarche de contrôle formelle en matière de vérification des comptes qui tient compte de l'utilisation d'outils, d'une méthode et de rapports normalisés.*
4. *Le directeur de l'UCM établit un système formel de suivi des recommandations du rapport relatives à la vérification et aux systèmes pour s'assurer que des correctifs ont été apportés.*
5. *Le directeur de l'UCM, de concert avec la DPF, établit un processus de production de rapport standard afin de pouvoir présenter des mises à jour sur le suivi des recommandations.*

3.1.5 *Gestion des risques*

Il n'existait aucune démarche axée sur les risques, officiellement reconnue, qui reflète le niveau de risque des transactions liées aux paiements, faisant l'objet d'une vérification des comptes.

Critère : Les pratiques de vérification des comptes sont fondées sur les risques et sont conformes à l'orientation de l'organisme central.

La Directive sur la vérification des comptes du SCT exige que les comptes devant faire l'objet d'un paiement et d'un règlement soient vérifiés de façon économique et efficiente tout en maintenant le niveau de contrôle nécessaire. Les mécanismes de vérification des comptes doivent être conçus et appliqués de manière à en assurer la probité et à tenir compte de l'importance des risques liés à chaque paiement. Cette directive exige aussi que les pratiques de vérification des comptes soient surveillées pour que l'on s'assure d'exercer le degré de contrôle nécessaire sur les transactions à risque élevé et à faible risque, comme prévu. Pour assurer la mise en œuvre de ce processus, il est impératif d'établir des critères et de désigner les paiements représentant un risque élevé, moyen ou faible. Les critères pour désigner le niveau

de risque d'une transaction devraient inclure le type de transaction, la complexité des politiques, le volume et la complexité des transactions, le montant et le taux d'erreur.

Les vérifications internes horizontales des mécanismes de contrôle des dépenses à risque élevé dans les grands et petits ministères et organismes (GMO et PMO) menées récemment par le Bureau du contrôleur général (BCG) indiquent que : « Dans l'ensemble, les GMO et les PMO n'exploitent pas les possibilités d'une gestion des risques pour accroître l'efficacité de leurs pratiques de vérification des comptes. La plupart d'entre eux vérifient de manière intégrale toutes leurs opérations financières, alors que la mise en place de stratégies de gestion du risque adéquates améliorerait l'efficacité des pratiques. ». Aux termes de la Politique sur la vérification interne : « Les administrateurs généraux de tous les ministères sont responsables de tenir compte des résultats des vérifications internes dirigées ou exécutées par le Bureau du contrôleur général. ».

Le SPPC n'a pas adopté de démarche axée sur les risques pour la fonction de vérification des comptes. Les régions examinent toutes les transactions liées aux paiements avant d'accorder l'approbation prévue à l'article 34 et précédant l'attestation conformément à l'article 33. La plupart des régions dans notre échantillon estiment que toutes les transactions représentent un risque élevé étant donné l'attention accrue du public et le risque lié à la réputation de l'organisation si un paiement est erroné ou inexact. L'organisation n'a pas adopté de processus adéquat axé sur les risques qui servirait de méthode d'échantillonnage. Par conséquent, il y a peu d'assurance que les ressources relatives à la vérification sont utilisées à bon escient, car on a tendance à consacrer une attention disproportionnée aux paiements dont le volume est élevé et de faible valeur. On remarque également un manque de contrôle des paiements comme fondement de l'évaluation continue des risques et de la conformité à la politique établie. (Voir l'appendice A – Niveau de risque par critère de vérification)

Par contre, l'UCM a mis en œuvre une stratégie d'échantillonnage axée sur les risques dans le cadre de la vérification après paiement. Cette stratégie s'appuie sur la Directive sur la vérification des comptes et met l'accent sur l'analyse des transactions à risque élevé afin de mieux attribuer les ressources limitées des quelque 39 000 000 \$ versée annuellement aux mandataires de la Couronne.

Recommandation :

6. *Il est recommandé que la DPF assure la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche formelle axée sur les risques pour la vérification des comptes conforme à la Directive sur la vérification des comptes du SCT et aux recommandations du BCG.*

3.2 CONFORMITÉ À LA POLITIQUE

Une saine gestion financière est cruciale pour l'exécution des opérations quotidiennes de tout ministère ou organisme fédéral. Elle est primordiale pour assurer l'exécution des programmes et permettre aux organisations de gérer les deniers publics avec prudence et probité. La gestion financière permet à une organisation d'assurer la gestion et le suivi de ses dépenses, de produire des états financiers complets et exacts et de rendre compte de la façon dont l'argent des contribuables est dépensé. Si une organisation est dépourvue de contrôles financiers adéquats, des abus risquent de se produire et elle dépensera plus que les crédits octroyés par le Parlement.

Plus précisément, des contrôles financiers bien rodés constituent les bases d'une saine gestion financière. Des contrôles adéquats permettent à une organisation de se conformer aux lois, aux directives et aux politiques. En principe, les contrôles financiers représentent des processus et des mécanismes importants pour veiller à ce que les ministères fédéraux se conforment tout particulièrement aux articles 32, 33 et 34 de la *LGFP*.

L'équipe chargée de la vérification a constaté que le SPPC se conformait généralement aux politiques du SCT au cours de la période de la vérification sauf pour un certain nombre de pratiques administratives qui doivent être améliorées pour assurer la pleine conformité.

3.2.1 *Le traitement conforme à la politique*

Les contrôles et les pratiques de la vérification des comptes du SPPC ne sont pas documentés formellement, d'où les quelques incohérences et problèmes de conformité observés dans le traitement des paiements.

Critère : Les systèmes, mécanismes de contrôle et pratiques sont conformes à la LGFP et aux politiques du SCT et du SPPC relatives aux comptes créditeurs.

Le SPPC est doté d'un cadre de gestion pour assurer la conformité aux articles 32, 33 et 34 de la *LGFP*, notamment des pratiques opérationnelles, des systèmes formels et informels ainsi que des contrôles internes. (Dans la plupart des bureaux régionaux, le cadre de responsabilisation ainsi que les contrôles pour l'administration des paiements et la vérification des comptes étaient structurés comme en fait foi le Tableau des responsabilités qui figure à la section 3.1.2 du présent rapport.) Un élément probant a permis de conclure que des procédures de vérification des comptes étaient appliquées dans la majorité des transactions du SPPC, avant l'émission des paiements.

À l'issue des entrevues et de l'examen des dossiers de paiement, il a été déterminé que le SPPC n'avait pas documenté formellement le cadre de contrôle de la vérification des comptes et le traitement de ses dépenses. Certains outils, pratiques et procédures de contrôle sont documentés et quelques-uns figurent sur Intranet, mais ils ne sont pas bien intégrés et consolidés en un seul cadre complet. Les régions ont élaboré et mis en œuvre leurs propres processus de contrôle pour contribuer à mener à bien leurs responsabilités. Par conséquent, les outils et les pratiques des régions ne sont pas nécessairement complets et ils ne sont pas toujours uniformes à l'échelle de l'organisation.

L'absence de processus documentés officiellement a contribué aux lacunes et aux problèmes de conformité relevés dans le présent rapport en matière de traitement des dépenses. De plus, le SPPC ne saisit pas l'occasion :

- de cerner les principaux points de contrôle qui lui permettraient d'adopter un système bien établi d'évaluation des contrôles par opposition au contrôle par sondage des transactions;
- de cerner les activités à valeur non ajoutée, les étapes redondantes ainsi que les engorgements auxquels on pourrait remédier rapidement;
- de cerner les stades du processus où les données peuvent être recueillies et utilisées au moment de la prise de décisions;
- d'établir les mesures de rendement et les objectifs;
- d'appliquer uniformément les processus opérationnels et de réduire la nécessité que des employés mettent au point leurs propres outils et aide-mémoire;
- d'établir et de transmettre les connaissances du processus global de vérification des comptes;
- d'échanger les pratiques exemplaires avec les autres bureaux régionaux; et
- de former efficacement le personnel participant au processus de vérification des comptes.

On a constaté que de bonnes pratiques de contrôle et des outils, adoptés dans diverses régions, pourraient être appliqués à l'élaboration des schémas de contrôle du processus. Par exemple, des politiques portant sur le traitement des dépenses et la vérification étaient accessibles sur le site Intranet du SPPC et du Groupe de la comptabilité organisationnelle du PSG et certaines régions avaient préparé des listes de contrôle et des procédures pour les employés qui assument des responsabilités liées à la vérification des comptes. De plus, le service des finances du PSG a mis au point un ensemble complet de diagrammes de processus qui pourraient servir comme source de référence pour documenter les processus et les contrôles du SPPC.

Recommandation

- 7. Il est recommandé que la DPF documente et communique les contrôles et les pratiques de gestion de la vérification des comptes aux personnes et aux agents financiers responsables de l'attestation des paiements et des règlements pour veiller à avoir des contrôles internes efficaces sur la vérification des comptes.*

3.2.2 Article 32 de la LGFP – Pouvoir d'engager des dépenses et autorisation d'engagement

Les pratiques variaient d'une région à l'autre en ce qui concerne l'uniformité et la mesure dans laquelle les transactions étaient engagées par rapport à une dépense autorisée, approuvées par l'autorité compétente et inscrites dans le système financier pour engager les fonds conformément à l'article 32 de la LGFP.

Critère : Les transactions sont exécutées à l'égard d'une dépense autorisée, approuvées par l'autorité compétente, puis enregistrées dans le module de système financier pertinent, de manière à ce que les fonds soient engagés conformément à l'article 32 de la LGFP.

L'article 32 de la LGFP autorise l'engagement de fonds par rapport à un crédit octroyé avant qu'une dépense ne soit engagée. L'étape la plus cruciale du processus de dépenses comporte deux éléments conformément au pouvoir de dépenser fédéral : le pouvoir d'engager des dépenses et le pouvoir d'engager des fonds. Les deux éléments doivent être remplis avant de prendre une décision au sujet d'un achat.

- **Le pouvoir d'engager des dépenses** – Pouvoir d'engager des dépenses ou de s'engager à obtenir des biens ou des services qui occasionneront des dépenses, notamment la décision d'embaucher du personnel, de commander des fournitures ou des services, d'autoriser un voyage ou une réinstallation, ou de conclure certains autres arrangements pour les besoins d'un programme.
- **Le pouvoir d'engager des fonds** – Le pouvoir d'exécuter une ou plusieurs fonctions particulières liées au contrôle des engagements financiers, conformément à la Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements. Un autre élément de ce pouvoir consiste à s'assurer que le solde non grevé est disponible avant de conclure un marché ou une autre entente.

Dans certaines régions, des dépenses importantes ont été engagées alors qu'il y a peu d'indications d'approbations préalables par les autorités compétentes. Dans l'ensemble, l'approbation d'engager des dépenses n'a pas été relevée dans 50 p. 100 des transactions constituant l'échantillon. Lorsque les approbations préalables ne sont pas fournies, la direction peut ne pas être en mesure de contrôler les montants et les types de biens ou de services engagés et les dépenses peuvent être payées sans approbation préalable.

Lors de la vérification, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune uniformité dans les pratiques d'engagement des fonds parmi les diverses régions à savoir quand les fonds devraient être engagés et pour quels types de biens et de services. Certaines régions ont consigné les engagements pour tous les types d'achats, d'autres les ont consignés tout juste avant le paiement, alors que d'autres ont consigné l'engagement des fonds uniquement pour les dépenses relatives aux déplacements, aux services publics et aux marchés. Parmi les paiements faisant partie de l'échantillon provenant du SIGF, nous avons remarqué que seulement 55 % des transactions liées aux paiements échantillonnés comportaient des fonds engagés avant la date de la facture des fournisseurs. Lorsqu'un contrat était en cause, les fonds étaient engagés dans le SIGF au moment où le bon d'achat était créé. L'équipe chargée de la vérification a conclu qu'il n'existe aucune approche ni politique reconnue officiellement pour consigner les engagements de fonds et en rendre compte.

Dans le cas des dossiers des mandataires de la Couronne, les dépenses sont engagées par voie électronique avant l'exécution du travail. Cependant, l'autorisation d'engager des dépenses n'avait pas été officiellement déléguée. Par conséquent, les personnes participant aux activités de vérification des comptes ne sont pas en mesure de valider que l'approbation adéquate a été préalablement accordée. De plus, les engagements ne sont pas consignés dans le SIGF au moment où les dépenses sont engagées. Ils le sont plutôt au moment de la réception d'une facture d'un mandataire de la Couronne (p. ex. comme moyen de s'assurer que le montant de l'engagement correspond exactement au montant de la facture). Des procédures n'ont pas été établies pour estimer les coûts liés aux agents de la Couronne, en partie en raison de l'incertitude du niveau d'efforts devant être déployés et des coûts connexes dans chaque dossier.

L'application de l'article 32 de la *LGFP* est essentielle pour veiller à ce que les dépenses totales pour une activité n'excèdent pas le budget approuvé et que l'autorisation adéquate d'engager des dépenses a été accordée avant la tenue de l'activité et l'imputation des charges connexes. Dans l'ensemble, la conformité à l'article 32 pourrait être améliorée en normalisant les procédures pour consigner l'engagement des fonds et en rendre compte, contrôler les exceptions et produire un rapport s'y rattachant.

Recommandation

8. *Il est recommandé que la DPF prenne les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les acquisitions relatives aux biens et aux services sont autorisées formellement au préalable et que des procédures normalisées sont appliquées pour consigner l'engagement des fonds et en rendre compte (y compris pour les mandataires de la Couronne).*

3.2.3 Responsabilités des autorités contractantes

Des contrats et des bons de commande requis n'ont pas été établis pour certaines dépenses.

Critère : Les bons de commande et les contrats sont correctement établis, approuvés par l'autorité compétente, respectent les limites autorisées et sont produits à temps; ils sont acheminés par l'intermédiaire de la fonction d'achat, le cas échéant, et les données qu'ils contiennent sont entrées dans le système financier.

Des procédures adéquates pour les contrats ou les bons de commande devraient être établies afin que, lorsqu'une facture est reçue, le personnel chargé de la vérification des comptes puisse déterminer si les biens ou les services facturés ont été reçus ou rendus comme il se doit. Outre la validation de l'exactitude de la demande de paiement, le personnel chargé de la vérification des comptes devrait s'assurer que le

fournisseur a droit ou est admissible au paiement demandé. Dans 5 des 7 régions visitées, le personnel du SPPC participant aux activités de vérification des comptes n'a pas démontré de connaissances adéquates des exigences en matière d'approvisionnement.

À partir de l'échantillon de 320 paiements soumis à la vérification, on a examiné 100 paiements pour lesquels des contrats ou des bons de commande étaient exigés en raison du montant de la transaction. Des contrats n'avaient pas été préparés pour 43 paiements exigeant la mise en place de contrats. De plus, on a relevé, lors de la vérification, que 14 paiements avaient été effectués pour lesquels des contrats avaient été créés après l'exécution du travail.

Au cours de la vérification, on a également observé qu'aucune documentation liée aux offres permanentes n'était tenue par le SPPC pour l'un ou l'autre des 33 paiements faisant partie de l'échantillonnage, d'où les commandes subséquentes à des offres permanentes. Les offres permanentes renferment de l'information clé, y compris les taux négociés, les modalités établies ainsi que le paiement maximal / les limites du paiement. Certaines sections des offres permanentes doivent être remplies afin de valider si le fournisseur demande les bons tarifs, si les règles liées aux commandes subséquentes sont dûment appliquées et si les services acquis s'inscrivent dans la portée de l'offre permanente.

Nous nous inquiétons particulièrement de la passation de marchés des services d'impression et de l'exigence du SPPC d'octroyer par voie concurrentielle des marchés sur les services d'impression dont le montant excède 10 000 \$. Nous avons remarqué que le personnel de la vérification des comptes dans chaque région visitée ne validait pas le tarif demandé par les imprimeurs par rapport aux taux négociés. Dans deux régions visitées, des contrats préétablis (p. ex. des contrats de service conclus avant les besoins en services continus) n'avaient pas été conclus même si les besoins en services d'impression de ces régions excèdent largement 10 000 \$ chaque année. Dans le cas de trois autres régions, des contrats n'avaient pas été conclus, mais le personnel avait vérifié les tarifs demandés par l'imprimeur et la majorité des paiements ne faisaient pas référence au contrat.

Jusqu'à novembre 2009, le SPPC comptait, en grande partie, sur le PSG pour administrer les services de passation de marchés et appliquer l'autorité contractante du PSG pour exécuter les marchés avec les fournisseurs du SPPC. En novembre 2009, le PSG avait cessé d'être l'autorité contractante du SPPC, mais il continuait à offrir des services d'acquisition dans les bureaux régionaux. Depuis ce moment-là, le SPPC a accru sa capacité de recommander et de présenter des stratégies d'approvisionnement adéquates à l'échelle de l'organisation.

Recommandation

9. *Il est recommandé que la DPF offre des mécanismes permanents de communication et de sensibilisation à la direction et au personnel chargé de la vérification des comptes sur la nécessité d'établir des contrats, de les renouveler et d'y faire référence, et sur l'exigence visant à valider les modalités contractuelles et les tarifs aux termes des contrats préétablis.*

3.2.4 Article 34 de la LGFP – Responsabilités en matière d'autorisation

Des approbations d'attestation d'exécution valides conformément à l'article 34 ont été observées dans la plupart des dossiers de paiements examinés. Cependant, plus de 33 % des dossiers de paiements ne contenaient pas suffisamment de documentation pour permettre au responsable du centre de coûts d'attester correctement, aux termes de l'article 34, que le travail a été exécuté, que

les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus conformément aux modalités d'une entente ou d'un contrat.

Critère : Les personnes compétentes investies d'un pouvoir délégué vérifient et attestent les données conformément à l'article 34 de la LGFP. Il existe un système efficace permettant de contrôler activement et faire connaître l'état des pratiques de gestion et des mécanismes de contrôle du traitement des transactions et de la vérification des comptes.

Les processus opérationnels ainsi que les contrôles internes en place aux termes de l'article 34 de la LGFP contribuent à assurer que le SPPC a reçu les biens ou les services qu'il a payés et que ces biens et services sont fournis conformément aux modalités convenues initialement avec le fournisseur (p. ex. la quantité, le prix, les conditions, etc.). Les contrôles devraient également contribuer à assurer que les dépenses sont conformes aux politiques et aux directives du SCT et que l'attestation des paiements est effectuée par un fonctionnaire qui a l'autorité compétente conformément à l'instrument de délégation des pouvoirs de signer des documents financiers du SPPC.

L'équipe chargée de la vérification a constaté que plus de 90 % des factures faisant partie de l'échantillon ont fait l'objet d'une attestation adéquate d'une autorité délégataire en vertu de l'article 34 de la LGFP et que l'authenticité des pouvoirs de signer des documents financiers a été vérifiée à l'aide des cartes de spécimen de signature. La plupart des gestionnaires délégataires ont confié au personnel de soutien la responsabilité d'examiner les modalités en matière d'approvisionnement, de s'assurer que les factures étaient conformes au paiement et que la documentation nécessaire était incluse avec la facture et jointe au paiement. À l'égard de l'efficacité des processus et des contrôles prévus à l'article 34, les membres chargés de la vérification ont constaté que :

- les procédures et les lignes directrices relatives à l'application du pouvoir délégué au SPPC conformément à l'article 34 n'étaient pas suffisamment élaborées, particulièrement en ce qui concerne la quantité de documents afférents exigés pour valider un paiement et démontrer qu'un paiement a été vérifié adéquatement;
- dans 51 % des cas, les factures et les documents afférents présentaient des preuves vérifiables (p. ex. marques cochées ou timbres de conformité) pour étayer que la vérification des comptes a bel et bien eu lieu au préalable en vertu de l'article 34 (la plupart des lacunes portaient sur les paiements autres que les frais de déplacement et des services publics);
- dans 40 % des cas, les transactions non liées aux déplacements ne comportaient pas de documents d'appui suffisants pour valider le paiement;
- dans 23 % des cas, les paiements n'ont pas été versés dans le délai de paiement des factures de 30 jours.

Pour les dossiers des mandataires de la Couronne, le personnel de l'UCM assure une vérification avant et après paiement au titre de l'attestation prévue à l'article 34. Une liste de contrôle est remplie pour la vérification avant paiement par le groupe des opérations comptables de l'UCM avant l'attestation conformément à l'article 34. Le groupe chargé de la vérification et des systèmes de l'UCM effectue un examen approfondi après paiement en tenant compte des risques. Les entrevues ainsi que l'examen des dossiers menés pendant la vérification ont révélé des constatations semblables à celles présentées dans l'énumération précédente; tous les dossiers examinés ont fait l'objet d'attestation en vertu de l'article 34 par une personne investie d'un pouvoir délégué, mais dans bon nombre de dossiers des mandataires de la Couronne, les documents au dossier étaient insuffisants pour démontrer l'approbation préalable par les superviseurs des mandataires pour certains frais liés au travail.

La présentation de factures, sans document à l'appui valable ou d'autres preuves, pourrait donner lieu à un paiement pour des dépenses inadmissibles ou à des retards ou des efforts additionnels afin de déterminer le montant exact du paiement.

Recommandation

10. *Il est recommandé que la DPF élabore un guide ou des listes de contrôle pour aider les gestionnaires responsables de la vérification des comptes, conformément à l'article 34, à assumer correctement leurs fonctions de vérification relatives à la preuve d'exécution. Ce guide serait particulièrement utile dans des cas où des types de paiements comportent des modalités particulières et uniques.*

3.2.5 Responsabilités des agents financiers en vertu de l'article 33 de la LGFP

Un certain nombre de contrôles internes liés aux processus de vérification des comptes ne sont pas exécutés comme prévu et, en raison d'une rigueur insuffisante, on ne peut se fier aux attestations faites en vertu de l'article 34.

Critère : Les employés ayant le pouvoir d'effectuer des paiements en vertu de l'article 33 de la LGFP assurent la conformité de la vérification des comptes afférente à l'article 34 de la LGFP. Il existe des preuves vérifiables du processus de vérification qui comprend l'identification des diverses personnes qui ont effectué la vérification. Le pouvoir de signature conféré par les articles 33 et 34 de la LGFP a été exercé par des personnes différentes.

Conformément à la Directive sur la vérification des comptes du SCT, « l'agent qui autorise un paiement en vertu de l'article 33 doit être en mesure de confirmer qu'il existe un système approprié de vérification des comptes, conformément à l'article 34, et que ce système est utilisé comme il se doit et consciencieusement ». De plus, « le processus de vérification des comptes doit produire des preuves vérifiables de vérification, y compris l'identification des diverses personnes qui ont exécuté la vérification. ». Les ministères, lorsqu'ils préparent leurs propres politiques et procédures en matière de vérification des comptes conformément à l'article 34 de la *LGFP*, et en matière d'examen d'assurance de la qualité de la pertinence de la vérification des comptes faite en vertu de l'article 34, doivent tenir compte des facteurs de risque, comme le niveau de décentralisation et l'utilisation des systèmes de gestion des dépenses automatisés.

Dans le cadre de la vérification, on a examiné les activités relatives à la vérification des comptes au SPPC en tenant compte de trois différents processus :

- Dans le cas des bureaux régionaux dans les provinces, les employés du SPPC à l'AC ayant le pouvoir d'effectuer des paiements en vertu de l'article 33 de la *LGFP* comptent sur le personnel du Service de comptabilité régional du PSG pour assurer la conformité de la vérification des comptes afférente à l'article 34 de la *LGFP*.
- Dans les territoires, le personnel des finances et le personnel du soutien administratif du SPPC assument les responsabilités afférentes à l'article 33 de la *LGFP*. Cependant, des inquiétudes au sujet de la séparation des tâches ont été soulevées en ce qui concerne l'autorisation de paiement, l'émission et le contrôle des chèques.
- Dans le cas des mandataires de la Couronne, dès que l'attestation a été accordée par une personne investie du pouvoir délégué en vertu de l'article 34, aucune validation n'est effectuée pour s'assurer que la vérification des comptes a bel et bien été exécutée. Le service des opérations

comptables de l'UCM est informé de vive voix que le document a été signé en vertu de l'article 34. Les paiements à effectuer sont ensuite acheminés au service des finances du SPPC et approuvé ultérieurement sans autre vérification. Même si aucun examen n'est effectué conformément à l'article 33, on départage de façon adéquate les fonctions entre les personnes autorisées à assurer l'attestation en vertu de l'article 34 et de l'article 33. Cependant, contrairement à la plupart des régions où le personnel comptable du PSG est investi du pouvoir délégué conformément à l'article 33, nul n'est investi d'un tel pouvoir à l'UCM.

Toutes les dépenses du SPPC sont examinées conformément à l'article 33 de la *LGFP*, sauf pour les dossiers des mandataires de la Couronne. Lorsque les groupes financiers des régions du PSG participaient au processus d'approbation aux termes de l'article 33, les fonctions étaient départagées adéquatement entre les personnes exerçant un pouvoir conformément aux articles 33 et 34. Des preuves vérifiables existaient pour étayer que les dispositions de l'article 33 avaient été appliquées dans 67 % des cas de paiements soumis à l'échantillonnage.

Seulement 35 % des paiements faisant l'objet de l'échantillonnage pour la vérification respectaient les trois critères de vérification clés : (i) une approbation préalable d'engagement des dépenses valide (ii) une approbation valide en vertu de l'article 34 (iii) la présence de documents d'appui pertinents. De plus, nous avons remarqué, dans bien des cas, que les fonds n'avaient pas été engagés dans le système financier avant la réception des factures. Enfin, il n'existait pas toujours de contrats et certains dossiers ne contenaient pas d'élément probant permettant de conclure que la vérification des comptes avait été faite.

Dans l'examen des dossiers des mandataires de la Couronne, nous avons observé les mêmes lacunes : (i) les documents à l'appui en dossier étaient insuffisants pour démontrer l'approbation préalable du superviseur des mandataires au sujet de certaines dépenses liées au travail; (ii) plus du quart, des dossiers ne contenaient pas d'élément probant de la vérification des comptes.

Bien que des contrôles et des pratiques de vérification des comptes aient été établis pour régler les problèmes de non-conformité dans le processus de paiement, des anomalies ne sont pas toujours détectées; ce qui indique l'absence ou l'insuffisance de certains contrôles de vérification des comptes. Les factures risquent donc d'être réglées sans élément probant pour étayer si les approbations adéquates ont été obtenues et si les bons contrats ont été établis.

Certains ministères fédéraux ont adopté un système de vérification après paiement comme solution économique d'assurance de la qualité. La vérification après paiement est un processus qui permet l'examen indépendant des dépenses par des agents financiers. La portée et le moment de l'examen tiennent généralement compte du risque alors que les dépenses à risque élevé et modéré font souvent l'objet d'une vérification préalable avant paiement. Les paiements à faible risque sont soumis à un échantillonnage après paiement. Nous tenons à préciser que le personnel du SPPC participant à l'autorisation des paiements en vertu de l'article 33 n'effectue pas d'échantillonnage ou de validation des paiements à partir du groupe de paiements. Il n'assure pas le contrôle des anomalies liées aux dépenses et ne produit pas de rapport à ce sujet.

L'équipe chargée de la vérification conclut que plusieurs contrôles internes liés au processus de vérification des comptes ne fonctionnent pas comme prévu et la rigueur dont il faut faire preuve est insuffisante pour assurer la conformité aux attestations prévues à l'article 34.

Recommandation

Il est recommandé que la DPF :

- 11. assure l'élaboration et l'application d'une liste de contrôle propre à la vérification des transactions du SPPC à titre de mesure pour améliorer les fonctions prévues à l'article 33 et appuyer la vérification uniforme des paiements;*
- 12. examine la faisabilité de mettre en œuvre un processus d'assurance de la qualité après paiement pour assurer la conformité à la Directive sur la vérification des comptes;*
- 13. examine, en consultation avec le directeur de l'UCM, le processus de vérification des comptes pour s'assurer que le pouvoir délégué en place est adéquat et conforme à l'article 33 de la LGFP.*

4.0 CONCLUSION

Dans le cadre de cette vérification, la DVI a examiné le cadre de la vérification des comptes du SPPC. Les membres de l'équipe chargée de la vérification prennent bonne note qu'un effort soutenu est déployé par le personnel responsable de l'attestation des paiements et des règlements pour en assurer l'efficacité et se conformer aux politiques et aux directives dans un milieu de travail que l'on estime comme étant complexe. De plus, ils ont observé certaines bonnes pratiques qui pourraient être mises en commun pour améliorer les pratiques de la vérification des comptes et les contrôles internes.

La conclusion générale est que le SPPC s'est conformé aux politiques du SCT en vigueur pendant la période visée par l'examen, sauf dans le cas de plusieurs pratiques administratives auxquelles il faut remédier pour respecter entièrement l'orientation établie par les organismes centraux. Au cours de la vérification, aucun cas de détournement de fonds ou de paiements erronés n'a été relevé, mais il faut améliorer des éléments du cadre du contrôle général, en particulier au sujet des pratiques et des procédures, du rôle et des responsabilités, du contrôle et de la production de rapports.

Le DPV a demandé à la DPF de préparer un plan d'action afin de donner suite aux recommandations formulées dans le présent rapport. Le plan d'action de la direction peut être consulté à la section 5 du présent rapport. Dans six à douze mois, le DPV assurera un suivi avec la DPF pour s'assurer que le plan d'action de la direction a été mis en œuvre et que le processus s'y rattachant va bon train.

5.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

CLASSEMENT DU RISQUE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE INITIALE D'ACHÈVEMENT VISÉE
Rôles et responsabilités				
Moyen	1. <i>Il est recommandé que la DPF s'assure que les rôles et les responsabilités du personnel du SPPC participant à l'attestation et au règlement des paiements et à la vérification des comptes sont clairement documentés, communiqués, revus périodiquement, renforcés et qu'ils sont conformes aux politiques du SCT en vigueur.</i>	1. Les rôles et responsabilités des personnes participant au processus de vérification des comptes sont définis dans la Directive sur la vérification des comptes publiée par le SCT. La DPF accepte de communiquer ces rôles et ces responsabilités à l'aide d'un bulletin d'information financière en 2010-2011.	DPF	mars 2011
Sensibilisation et formation				
Moyen	2. <i>Il est recommandé que la DPF relève les endroits où la formation sur la vérification des comptes est incomplète ou insuffisante et offre une formation adéquate pour veiller à ce que le personnel du SPPC puisse s'acquitter de ses responsabilités conformément aux procédures du SPPC et aux politiques et directives en vigueur du SCT.</i>	2. La DPF accepte de définir les besoins en formation pour les personnes participant au processus de vérification des comptes. Une liste des cours offerts sera transmise au personnel du SPPC à l'aide d'un bulletin d'information financière en 2010-2011. Si des fonds sont disponibles, les membres de la Direction des finances et des acquisitions et des collègues d'autres services organisationnels pourraient organiser un atelier de formation annuel afin de présenter de l'information d'ordre financier.	DPF	mars 2011

CLASSEMENT DU RISQUE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE INITIALE D'ACHÈVEMENT VISÉE
Contrôle et production de rapport				
Moyen	<p><i>Il est recommandé que :</i></p> <p>3. La DPF assure la conception et l'élaboration d'une démarche de contrôle formelle en matière de vérification des comptes qui tient compte de l'utilisation d'outils, d'une méthode et de rapports normalisés.</p>	<p>3. Une procédure formelle de surveillance de la conformité aux politiques financières a été élaborée et communiquée aux employés le 13 octobre 2009 à l'aide d'un bulletin d'information financière. Aux termes de cette procédure, la DPF présente un rapport semestriel au DPP qui relève les cas de non-conformité et les mesures prises pour prévenir les pratiques de non-conformité.</p>	DPF	Déjà mise en œuvre
Élevé	<p>4. Le directeur de l'UCM établit un système formel de suivi des recommandations du rapport relatives à la vérification et aux systèmes pour s'assurer que des correctifs ont été apportés.</p>	<p>4. Dans le cadre des trois premières étapes de l'examen et de la vérification détaillés des activités des mandataires, nous effectuons un suivi des recommandations formulées et ferons état des mesures correctives apportées dans les rapports subséquents. Nous avons entrepris la mise en œuvre d'un processus intérimaire pour assurer le suivi de ces rapports et recommandations de manière systématique afin que tous les rapports soient commentés, et que tous les correctifs soient relevés et examinés lorsque les prochains contrôles des cabinets des mandataires seront effectués. Avec l'adoption de l'étape IV du processus de vérification, ces rapports feront automatiquement l'objet d'un suivi et les réponses / mesures correctives seront réexaminées dans le cadre de la base de données proposée, liée au modèle du risque ultime (MRU) – ces réponses et mesures correctives représenteront un élément clé de la détermination du MRU pour chaque cabinet de mandataires (voir l'appendice D).</p>	Directeur, UCM	<p>En cours</p> <p>et</p> <p>La mise en œuvre de l'étape IV est tributaire de la disponibilité de ressources supplémentaires – L'achèvement est prévu 6 mois après l'obtention de ces ressources.</p>
Élevé	<p>5. Le directeur de l'UCM, en consultation avec la DPF, établit un processus de production de rapport standard afin de pouvoir</p>	<p>5. Avec la mise en œuvre de l'étape IV du processus de vérification, dans le cadre des activités des mandataires, nous commencerons à fournir des rapports au niveau sectoriel, régional, provincial ou national, plutôt que basé</p>	Directeur, UCM et DPF	<p>La mise en œuvre de l'étape IV est tributaire de la disponibilité de</p>

CLASSEMENT DU RISQUE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE INITIALE D'ACHÈVEMENT VISÉE
	<i>présenter des mises à jour sur le suivi des recommandations.</i>	<p>sur des mandataires. Les recommandations formulées lors du processus de vérification représenteront des éléments clés sur lesquels se baser afin d'améliorer les rapports sur les activités des mandataires. D'autres ressources seront nécessaires pour la conception finale ainsi que pour la mise en œuvre de l'étape IV de l'examen global et de la vérification des activités des mandataires.</p> <p>Nous continuerons d'informer la DPF sur les protocoles utilisés lors de l'examen sur les activités des mandataires. Cet examen sera périodique. Il débutera avant la mise en œuvre de l'étape IV et se poursuivra tout au long de la mise en œuvre.</p>		ressources supplémentaires. Elle sera achevée 18 mois après l'obtention de ces ressources.
Gestion des risques				
Faible	6. <i>Il est recommandé que la DPF assure la conception, l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche formelle axée sur les risques pour la vérification des comptes conforme à la Directive sur la vérification des comptes du SCT et aux recommandations du BCG.</i>	6. À l'heure actuelle, il n'existe aucun processus ou stratégie de gestion des risques liés à l'exercice du pouvoir d'effectuer des paiements en vertu de l'article 33 de la LGFP. Jusqu'à ce que le taux d'erreurs relevées dans les activités d'attestation prévues à l'article 34 de la LGFP atteigne un niveau de tolérance acceptable de 7 %, la DPF n'adoptera pas de processus de gestion des risques. Dans l'intervalle, la DPF évaluera les exigences et le rapport coût-efficacité pour la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques, notamment l'échantillonnage statistique, dans l'exercice du pouvoir d'effectuer des paiements conformément à l'article 33 de la LGFP.	DPF	mars 2012

CLASSEMENT DU RISQUE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE INITIALE D'ACHÈVEMENT VISÉE
Le traitement conforme à la politique				
Moyen	7. <i>Il est recommandé que la DPF documente et communique les contrôles et les pratiques de gestion de la vérification des comptes aux personnes et aux agents financiers responsables de l'attestation des paiements et des règlements pour veiller à avoir des contrôles internes efficaces sur la vérification des comptes.</i>	7. La DPF documentera les contrôles et pratiques de gestion de vérification des comptes.	DPF	mars 2012
Article 32 de la LGFP – Pouvoir d'engager des dépenses et autorisation d'engagement				
Moyen	8. <i>Il est recommandé que la DPF prenne les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les acquisitions relatives aux biens et aux services sont autorisées formellement au préalable et que des procédures normalisées sont appliquées pour consigner l'engagement des fonds et en rendre compte (y compris pour les mandataires de la Couronne).</i>	8. La DPF accepte de présenter les exigences de la Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements du SCT à l'aide d'un bulletin d'information financière en 2010-2011. La DPF élaborera et communiquera les procédures relatives à l'inscription des engagements et aux rapports sur les engagements en 2010-2011.	DPF	mars 2011

CLASSEMENT DU RISQUE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE INITIALE D'ACHÈVEMENT VISÉE
Responsabilités des autorités contractantes				
Élevé	<p>9. <i>Il est recommandé que la DPF offre des mécanismes permanents de communication et de sensibilisation à la direction et au personnel chargé de la vérification des comptes sur la nécessité d'établir des contrats, de les renouveler et d'y faire référence, et sur l'exigence visant à valider les modalités contractuelles et les tarifs aux termes des contrats préétablis.</i></p>	<p>9. Une directive organisationnelle sur les acquisitions a été élaborée et transmise le 1^{er} avril 2010. Cette directive décrit les responsabilités et les obligations des parties contractantes en matière d'établissement de contrats à l'intention des chargés de projet (soit la personne responsable des résultats d'un contrat). Le chargé de projet (c.-à-d. les gestionnaires) est chargé de définir les obligations des contrats et de conclure les contrats.</p> <p>La DPF accepte de définir les besoins de formation des personnes participant au processus de vérification des comptes. Une liste des cours offerts sera transmise au personnel du SPPC à l'aide d'un bulletin d'information sur les acquisitions en 2010-2011.</p> <p>Si des fonds sont disponibles, les membres de la Direction des finances et des acquisitions et des collègues d'autres services organisationnels pourraient organiser un atelier de formation annuel afin de présenter de l'information sur les acquisitions.</p>	DPF	mars 2011
Article 34 de la LGFP – Responsabilités en matière d'autorisation				
Moyen	<p>10. <i>Il est recommandé que la DPF élabore un guide ou des listes de contrôle pour aider les gestionnaires responsables de la vérification des comptes, en vertu de l'article 34, à assumer correctement leurs fonctions de vérification relatives à la preuve d'exécution. Ce guide serait</i></p>	<p>10. La DPF accepte d'élaborer et de transmettre des listes de contrôle afin de prêter main-forte aux responsables de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP.</p>	DPF	mars 2011

CLASSEMENT DU RISQUE	RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	BUREAU DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	DATE INITIALE D'ACHÈVEMENT VISÉE
	<i>particulièrement utile dans les cas où les types de paiements comportent des modalités particulières et uniques.</i>			
Responsabilités des agents financiers en vertu de l'article 33 de la <i>LGFP</i>				
Moyen	<p><i>Il est recommandé que la DPF :</i></p> <p><i>11. assure l'élaboration et l'application d'une liste de contrôle propre à la vérification des transactions du SPPC à titre de mesure pour améliorer les fonctions prévues à l'article 33 et appuyer la vérification uniforme des paiements;</i></p>	<p>11. La DPF accepte d'élaborer et de transmettre des listes de contrôle afin de prêter main-forte aux responsables de l'attestation en vertu de l'article 33 de la <i>LGFP</i>.</p>	DPF	mars 2011
Moyen	<p><i>12. examine la faisabilité de mettre en œuvre un processus d'assurance de la qualité après paiement pour assurer la conformité à la Directive sur la vérification des comptes;</i></p>	<p>12. La DPF évaluera les exigences et le rapport coût-efficacité de mettre en œuvre un processus de gestion des risques, notamment l'échantillonnage statistique, pour l'exercice du pouvoir d'effectuer des paiements conformément à l'article 33 de la <i>LGFP</i> (mentionné au numéro 6 précédent).</p>	DPF	
Élevé	<p><i>13. examine, en consultation avec le directeur de l'UCM, le processus de vérification des comptes pour s'assurer que le pouvoir délégué en place est adéquat et conforme à l'article 33 de la LGFP.</i></p>	<p>13. La DPF veillera à ce que les attestations nécessaires en vertu de l'article 33 de la <i>LGFP</i> soient accordées par des personnes investies d'un pouvoir délégué.</p> <p>L'UCM collaborera avec la DPF pour s'assurer que le pouvoir délégué prévu à l'article 33 est établi et appliqué.</p>	DPF et directeur, UCM	

APPENDICE A – NIVEAU DE RISQUE PAR CRITÈRE DE VÉRIFICATION

ÉLEVÉ : constatation d'un risque important au plan individuel empêchant l'équipe de vérification de se fier aux contrôles effectués dans le secteur touché

MOYEN : constatation n'empêchant pas l'équipe de vérification de se fier aux contrôles exercés dans le secteur touché, mais les retombées combinées de plusieurs constatations ayant une cote moyenne peuvent saper la confiance envers les contrôles exercés à des fins de vérification dans ce secteur

FAIBLE : élément d'efficience seulement

Critères		Élément du Cadre de responsabilisation de gestion ou des Contrôles de gestion de base	Politiques ou directives du SCT ou de l'organisation	Niveau de risque
1.1	Politiques et procédures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-5 & 6 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) 	MOYEN
1.2	Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilisation AC-1 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) 	ÉLEVÉ – DANS LE NORD MOYEN
1.3	Sensibilisation et formation	<ul style="list-style-type: none"> Personnes PPL-4 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement du CT 	MOYEN
1.4	Contrôle et production de rapport	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-7, ST-14, ST-18, ST-20 Résultats et rendement RP-2, RP-3 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) 	ÉLEVÉ – EN PROGRAMME DES MANDATAIRES MOYEN
1.5	Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des risques M-1 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) 	FAIBLE

2.1	Le traitement conforme à la politique	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-10 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) 	<div style="background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">ÉLEVÉ- DANS LE NORD</div> <div style="background-color: yellow; text-align: center; padding: 2px;">MOYEN</div>
2.2	Article 32 de la <i>LGFP</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-10 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements Article 32 de la <i>LGFP</i> 	<div style="background-color: yellow; text-align: center; padding: 2px;">MOYEN</div>
2.3	Responsabilités des autorités contractantes	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-10 	<ul style="list-style-type: none"> Politique sur les marchés du SCT et Directives 	<div style="background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">ÉLEVÉ</div>
2.4	Article 34 de la <i>LGFP</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-10 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) Article 34 de la <i>LGFP</i> 	<div style="background-color: yellow; text-align: center; padding: 2px;">MOYEN</div>
2.5	Article 33 de la <i>LGFP</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gérance ST-10, ST-13 	<ul style="list-style-type: none"> Directive sur la vérification des comptes du CT (en vigueur le 1^{er} octobre 2009) Article 33 de la <i>LGFP</i> 	<div style="background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">ÉLEVÉ – EN PROGRAMME DES MANDATAIRES</div> <div style="background-color: yellow; text-align: center; padding: 2px;">MOYEN</div>

APPENDICE B – ARTICLES 32, 34, 33 DE LA LGFP ET DÉFINITIONS

Définitions

Authentification (*Authentication*) — Processus selon lequel on vérifie une autorisation de manière à s'assurer, avant son traitement, que le signataire autorisé peut être positivement identifié, que l'intégrité des données autorisées a été préservée et que les données sont originales.

Déléguer (*Delegate*) — Action par laquelle une personne (le délégant), investie d'un pouvoir conféré par une loi, attribue un pouvoir ou une fonction spécifique à une autre personne.

Désigner (*Designate*) — Nommer une personne en vue d'exercer des pouvoirs ou des fonctions spécifiques.

Pleins pouvoirs (*Full authority*) — Pouvoirs proportionnels à la limite du budget alloué au poste du titulaire. Ces pouvoirs sont limités par les dispositions législatives, les politiques et les directives applicables.

Pouvoir d'attestation (*Certification authority*) — En vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, pouvoir de certifier, avant un paiement, l'exécution d'un marché ainsi que le montant, les droits et l'admissibilité au titre du paiement.

Pouvoir d'engager des fonds (*Commitment authority*) — Pouvoir d'exécuter une ou plusieurs fonctions particulières liées au contrôle des engagements financiers, conformément à la Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements.

Pouvoir d'engagement des dépenses (*Expenditure initiation authority*) — Pouvoir d'engager des dépenses ou de s'engager à obtenir des biens ou des services qui occasionneront des dépenses, notamment la décision d'embaucher du personnel, de commander des fournitures ou des services, d'autoriser un voyage ou une réinstallation, ou de conclure certains autres arrangements pour les besoins d'un programme.

Pouvoir d'exécuter une opération (*Transaction authority*) — Pouvoir de conclure un marché, y compris les acquisitions par carte d'achat, ou d'approuver des droits énoncés dans la loi (p. ex., prestations d'assurance-emploi).

Pouvoir de dépenser (*Spending authority*) — Comporte trois éléments : pouvoir d'engagement des dépenses, pouvoir d'engager des fonds et pouvoir d'exécuter une opération.

Pouvoir de payer (*Payment authority*) — Pouvoir de faire des demandes de paiement en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pouvoirs financiers (*Financial authorities*) — Aux fins de la présente directive, le pouvoir d'attestation et le pouvoir de payer.

Pratiques et contrôles de gestion (*Management practices and controls*) — Politiques, processus, procédures et systèmes qui permettent à un ministère de mettre en œuvre ses programmes et d'exercer ses activités, d'utiliser ses ressources de façon efficiente et efficace, de pratiquer une saine gestion, de respecter ses obligations et d'atteindre ses objectifs.

Processus de dépenses (*Expenditure process*) — Inclut à la fois les pouvoirs de dépenser et les pouvoirs financiers.

Sous-ministre (*Deputy Minister*) — Pour l'application de la présente directive, délégué d'un ministre visé à l'alinéa 24(2)c) de la *Loi d'interprétation*.

Titulaire (*Incumbent or officeholder*) — Titulaire d'un poste ou d'une fonction, y compris toute personne nommée à titre intérimaire ou temporaire. Le titulaire n'est pas nécessairement un fonctionnaire fédéral.

**APPENDICE C – LIENS VERS DES POLITIQUES ET DES DIRECTIVES DU
CONSEIL DU TRÉSOR QUI SE RAPPORTENT À LA
VÉRIFICATION DES COMPTES**

[Directive sur la vérification des comptes](#)

[Règlement sur les demandes de paiement et de règlement](#)

[Loi sur la gestion des finances publiques](#)

[Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements](#)

[Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses](#)

[Directive sur les comptes bancaires ministériels](#)

[Directive sur les demandes de paiement et le contrôle des chèques](#)

[Politique sur le contrôle interne](#)

[Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement](#)

[Directive sur l'administration de la formation indispensable](#)

APPENDICE D – APERÇU DE LA DÉMARCHE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTAPE IV DU PROGRAMME DES MANDATAIRES ET MODÈLE DE RISQUE ULTIME

Démarche de vérification de l'étape IV :

L'étape IV représentera la dernière étape de mise en œuvre découlant de la vérification et de l'examen des activités des mandataires. Nous prévoyons incorporer tous les aspects des activités des mandataires en une mesure complète de leur risque ultime. Dans le cadre de la détermination du niveau de risque pour un cabinet de mandataires, nous incorporerons les résultats de l'examen des comptes des mandataires, de l'examen de leurs dossiers et pratiques de comptabilisation du temps, des examens sur place et des vérifications de leurs activités, les auto-évaluations de qualité (et le suivi sur cette évaluation par le personnel régional chargé de la supervision), les commentaires des membres de la communauté juridique en général et ceux des clients. Une stratégie clé dans l'élaboration de l'étape IV repose sur l'utilisation d'une démarche axée sur la « vérification continue » afin d'élaborer un examen continu du travail exécuté.

Le Modèle du risque ultime :

Le modèle du risque ultime, MRU, ou la vérification du modèle de risque est une méthode permettant d'attribuer un facteur de risque à une population, ce qui permettra à l'autorité d'examen d'accorder une attention plus soutenue aux « secteurs problématiques », mais qui contribue à obtenir une bonne assurance que l'ensemble de la population a été soumis à des normes appropriées. En établissant le modèle, trois facteurs sont pris en considération. Il s'agit :

- Du risque inhérent (RI) (le risque qu'un ensemble donné de transactions / activités susceptibles d'inexactitude ou d'erreur); dans l'étude du RI de la présence de contrôles et l'application de ces contrôles, tels que les codes de litiges, soient pris en considération.
- Du risque de contrôle (RC) (la présence de contrôles internes, comme la bonne gestion des dossiers, la bonne comptabilisation du temps, la bonne formation et autres facteurs). Il existe toujours une valeur pour le RC, même pour les applications internes puisqu'il est impossible de gérer ou de contrôler tous les aspects d'une personne ou d'une organisation.
- Du risque de détection (RD) (le risque que l'autorité chargée de l'examen ne soit pas en mesure de détecter une importante inexactitude ou infraction); ce risque est atténué par l'établissement de bons points de repère, l'établissement de bons modèles statistiques.

Le MRU s'inscrit alors dans une formule mathématique $MRU = RI \times RC \times RD$, ce qui donne un facteur qui, lorsqu'il s'applique à une organisation donnée ou à des groupes d'organisations, permet d'établir la taille de l'échantillon servant à examiner leur travail.