

**Affaires indiennes et du Nord Canada -  
Vérification du contrôle de la gestion des  
dépenses**

**Rapport de vérification interne**

**Direction générale des services de vérification et d'assurance**

**15 septembre 2009**

## Table des matières

Sommaire exécutif .....	1
1.0 Introduction.....	5
2.0 Objectifs.....	5
3.0 Portée .....	6
4.0 Approche et méthodologie.....	6
5.0 Conclusions.....	7
6.0 Observations et recommandations .....	7
6.1 Contrôle des dépenses au regard du budget.....	7
6.2 Contrôle de la gestion des dépenses – Programme de gestion de la qualité .....	10
7.0 Plan d’action en matière de gestion .....	17
Annexe A – Critères de vérification .....	23

## **Sigles et abréviations**

AC	Administration centrale
ACPA	Amélioration continue des processus d'affaires
ACR	Administrateur de centre de responsabilité
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
AQ	Assurance de la qualité
CAFE	Créditeurs à la fin de l'exercice
CGF	Comité de gestion financière
CMGM	Comptabilité ministérielle et gestion du matériel
CQ	Contrôle de la qualité
CT	Conseil du Trésor
DCMDR	Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats
DG	Directeur général
DGPGR	Direction générale de la planification et de la gestion des ressources
DGR	Directeur général régional
DGRA	Directeur général régional associé
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
DPF	Dirigeant principal des finances
EFPC	École de la fonction publique du Canada
F et E	Fonctionnement et entretien
GC	Gouvernement du Canada

GCR	Gestionnaire de centre de responsabilité
GGF	<i>Guide de la gestion financière</i>
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PGQ	Programme de gestion de la qualité
REF	Rapport sur les écarts financiers
RSF	Rapport sur la situation financière
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
SVE	Secteur de la vérification et l'évaluation
T.N.-O.	Territoires du Nord-Ouest

# Sommaire exécutif

## Introduction

En 2007-2008, les dépenses de fonctionnement d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), à l'exclusion des paiements de transfert et des salaires et avantages, ont totalisé 1,5 milliard de dollars, soit 18 p. 100 des dépenses ministérielles (contre 1,1 milliard de dollars, ou 16 p. 100 des dépenses, en 2006-2007). Cette somme est constituée des dépenses pour les revendications et les litiges, le passif environnemental, les jugements et les montants adjugés par un tribunal, les déplacements, les réinstallations, les frais d'accueil ainsi que de diverses autres dépenses de fonctionnement.

Dans le cadre du plan de vérification axé sur le risque de 2008-2011, le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) prévoyait la vérification du contrôle de la gestion des dépenses en 2008-2009. Ce projet était considéré comme une priorité du fait des risques considérables associés à l'importance relative des dépenses ministérielles et de la nécessité d'un contrôle des dépenses fondé sur le risque pour permettre la vérification après paiement, comme l'exige la *Politique sur la vérification des comptes* du Conseil du Trésor (CT).

## Objectifs et portée

L'objectif de la vérification est de donner l'assurance à la haute direction que les contrôles ministériels de surveillance de la gestion des dépenses sont adéquats, efficaces et efficaces, en fonction des risques.

Cette vérification du contrôle de la gestion des dépenses a porté plus précisément sur la bonne conception et l'efficacité des principaux contrôles de surveillance établis par la direction destinés à donner l'assurance que les dépenses sont gérées conformément aux politiques applicables d'AINC et du CT et que les principaux problèmes sont détectés et signalés rapidement afin de permettre une prise de décision éclairée.

Aux fins de cette vérification, le contrôle de la gestion des dépenses a été divisé en deux grands groupes d'activités :

- le contrôle des dépenses en fonction du budget visant à assurer que les décisions relatives à l'affectation des ressources sont prises en temps opportun;
- le contrôle de la gestion des dépenses, plus précisément le Programme de gestion de la qualité (PGQ), qui assure le respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et des politiques et directives du CT et d'AINC.

Des sondages de vérification ont été menés pour les dépenses effectuées du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009. Les tests de cheminement, les tests de transaction et l'évaluation de la conception des contrôles ont été effectués en fonction de l'information fournie au SVE durant la réalisation de la vérification, soit pendant la période allant d'avril à juin 2009.

La vérification a porté sur toutes les dépenses de fonctionnement à l'exception des *paiements de transfert* et des *dépenses relatives à la rémunération*, ces deux types de dépenses seront vérifiés dans le cadre d'autres projets de vérification en cours ou prévus, ou d'initiatives connexes.

## **Conclusions**

À notre avis, le cadre de contrôle de gestion visant à surveiller les dépenses budgétaires permet généralement de déterminer en temps opportun les principaux besoins en financement afin d'assurer la prise de bonnes décisions pour l'affectation des ressources. Nous avons jugé que certains éléments devaient être améliorés, notamment les documents d'appui et les outils, pour aider la direction à assumer ses responsabilités.

Selon notre évaluation du Programme de gestion de la qualité (PGQ) au regard de la gestion des dépenses, les contrôles de surveillance ne permettent pas de s'assurer que le système de vérification des comptes est adéquat. Voici les constatations clés concernant le PGQ :

### *Contrôle de la qualité – vérification avant paiement*

Les types de dépenses considérés comme à risque élevé et assujettis à des vérifications avant paiement ne reflètent pas nécessairement le niveau de risque auquel le Ministère s'expose étant donné que les régions trouvent nécessaire de compléter cette liste par des transactions qu'elles à haut risque.

### *Assurance de la qualité - Vérification après paiement*

La méthode d'échantillonnage fondée sur le risque utilisée pour la vérification après paiement est limitée parce qu'elle ne tient pas compte de types de transaction particuliers qui pourraient présenter un risque élevé et n'assure pas la souplesse d'échantillonnage nécessaire en fonction des taux d'erreur et des tendances constatés par le passé. En outre, les directives relatives à la procédure et les normes de rédaction des documents mises au point sont minimales dans le cas du processus de vérification après paiement. Il en résulte un manque d'uniformité et des lacunes dans la manière d'appliquer la procédure et de rédiger les documents, d'une région à l'autre du pays.

La procédure de vérification après paiement comporte aussi des faiblesses parce que peu de détails sont fournis sur les erreurs constatées. Ainsi, les résultats de la vérification ne font pas l'objet d'un suivi adéquat, ce qui empêche de s'attaquer efficacement à la cause du non-paiement au moyen de plans d'action. De plus, la procédure de vérification après paiement ne prévoit aucune mesure officielle pour la présentation de rapports à la direction, la mise au point de plans d'action ou le suivi après la vérification.

## **Recommandations**

Le rapport présente un certain nombre de recommandations en réaction aux constatations de la vérification. Voici un résumé de ces recommandations.

### *Documents et outils à l'appui de la surveillance budgétaire*

- Le directeur général (DG), Comptabilité ministérielle et gestion du matériel (CMGM), en collaboration avec la Direction générale de la planification et de la gestion des ressources (DGPGR), devrait s'assurer que les lignes directrices actuelles en matière de gestion financière sont révisées, mises à jour et rigoureusement appliquées.
- Le DG, CMGM, en collaboration avec les bureaux régionaux, devrait s'assurer que les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) sont au courant du potentiel offert par les outils de contrôle d'OASIS, surtout en ce qui concerne les engagements préalables, et des exigences à l'égard de leur utilisation. Il convient d'établir des programmes de contrôle et d'exécution permanents pour veiller à l'application et à l'acceptation de la politique ministérielle.

### *Formation sur la délégation de pouvoirs*

- Le directeur, Amélioration continue des processus d'affaires (ACPA), Secteur du dirigeant principal des finances (DPF), en collaboration avec la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail, doit s'assurer que les personnes à qui des pouvoirs sont délégués ont suivi en temps opportun la formation obligatoire sur la délégation de pouvoirs financiers. Il faudrait mettre en œuvre un processus de suivi et de paliers d'intervention, dans les cas où la formation n'a pas été suivie dans les délais requis.

### *Vérification avant paiement*

- Le DG, CMGM, en collaboration avec les représentants régionaux, devrait veiller à l'établissement d'une liste harmonieuse et normalisée des transactions à risque élevé devant faire l'objet d'une vérification avant paiement, en fonction des besoins opérationnels du Ministère.

### *Vérification après paiement*

- Le directeur de la Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats (DCMDR) devrait veiller à ce que la stratégie d'échantillonnage du Ministère utilisée pour la vérification après paiement soit réexaminée afin de s'assurer qu'elle correspond bien au profil de risque actuel du Ministère. En outre, il faudrait accroître la souplesse de l'outil d'échantillonnage afin qu'il puisse s'adapter à l'évolution des conditions de risque.
- Le directeur, DCMDR, devrait voir à ce que le mécanisme de déclaration et de suivi des résultats de la vérification soit révisé. En suivant les erreurs et en déterminant les tendances selon le GCR et le type d'erreur, on pourra prendre des mesures correctives plus adéquates et ciblées.
- Le directeur, DCMDR, devrait veiller à l'établissement d'un processus officiel de rapport de gestion, d'élaboration de plans d'action et de suivi pour les résultats de la vérification après paiement.

### **Énoncé d'assurance**

À titre de dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, j'affirme que, à mon avis, des procédures de vérification suffisantes et adéquates ont été appliquées et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Ces conclusions sont fondées sur un examen des situations qui prévalaient au moment de la vérification d'après les critères établis pour la vérification. Il faut noter que les conclusions ne s'appliquent qu'aux domaines examinés.



## 1.0 Introduction

En 2007-2008, les dépenses de fonctionnement d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), à l'exclusion des paiements de transfert et des salaires et avantages, ont totalisé 1,5 milliard de dollars, soit 18 p. 100 des dépenses ministérielles (contre 1,1 milliard de dollars, ou 16 p. 100 des dépenses, en 2006-2007). Cette somme est constituée des dépenses pour les revendications et les litiges, le passif environnemental, les jugements et les montants adjugés par un tribunal, les déplacements, les réinstallations, les frais d'accueil ainsi que de diverses autres dépenses de fonctionnement.

Dans le cadre du plan de vérification axé sur le risque de 2008-2011, le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) prévoyait la vérification du contrôle de la gestion des dépenses en 2008-2009. Ce projet était considéré comme une priorité du fait des risques associés à l'importance relative des dépenses ministérielles et de la nécessité d'un contrôle des dépenses fondé sur le risque pour permettre la vérification après paiement, comme l'exige la *Politique sur la vérification des comptes* du CT.

Aux fins de cette vérification, le contrôle de la gestion des dépenses a été divisé en deux grands groupes d'activités :

- le contrôle des dépenses en fonction du budget visant à assurer que les décisions relatives à l'affectation des ressources sont prises en temps opportun;
- le contrôle de la gestion des dépenses, plus précisément le Programme de gestion de la qualité (PGQ), qui assure le respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et des politiques et directives du CT et d'AINC.

Un programme de gestion de la qualité (PGQ) est un système de contrôles de gestion et d'activités qui contribuent à assurer le respect des politiques et directives applicables. Dans le contexte de la présente vérification, le PGQ est constitué d'activités de contrôle de la qualité (CQ) et d'assurance de la qualité (AQ). Comme dans d'autres domaines du Ministère, les activités de CQ visent à assurer le respect des politiques et directives et doivent être appliquées tout au long du processus. La direction a recours aux activités d'AQ pour valider de façon indépendante le respect des exigences (autrement dit, les activités d'AQ sont réalisées par un tiers indépendant n'ayant pas de responsabilités d'ordre opérationnel).

## 2.0 Objectifs

L'objectif de la vérification est d'assurer à la haute direction que les principaux contrôles effectués pour vérifier que les dépenses sont conformes aux politiques applicables d'AINC et du CT sont bien conçus et efficaces, et que les principaux problèmes sont détectés et signalés de manière à permettre qu'une décision adéquate soit prise rapidement.

### 3.0 Portée

La vérification a porté tant sur les contrôles établis au sein du Secteur du dirigeant principal des finances (DPF) que sur les responsabilités en matière de contrôle de la gestion des dépenses qu'assume le reste du Ministère. Elle a englobé toutes les dépenses de fonctionnement à l'exception des *paiements de transfert* et des *dépenses relatives à la rémunération*, ces deux types de dépenses seront vérifiés dans le cadre d'autres projets de vérification en cours ou prévus, ou d'initiatives connexes.

Des sondages de vérification ont été menés pour les dépenses effectuées du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009. Les tests de cheminement, les tests de transaction et l'évaluation de la conception des contrôles ont été effectués en fonction de l'information fournie au SVE durant la réalisation de la vérification, soit pendant la période allant d'avril à juin 2009.

### 4.0 Approche et méthodologie

La stratégie de vérification était conforme aux normes de l'Institut des vérificateurs internes pour la « pratique professionnelle de l'audit interne » et à la *Politique sur la vérification interne* du CT. Cela signifie que des procédures de vérification suffisantes et adéquates ont été appliquées et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Ces conclusions sont fondées sur un examen des situations qui prévalaient au moment de la vérification d'après les critères établis pour la vérification. Il faut noter que les conclusions ne s'appliquent qu'aux domaines examinés.

L'étape de planification de la vérification comprenait divers volets, notamment l'examen de la documentation ainsi que des entrevues ou des téléconférences avec des représentants des régions/secteurs suivants : Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Ontario, Direction de la comptabilité ministérielle et de la déclaration des résultats (DCMDR) et Direction générale de la planification et de la gestion des ressources (DGPGR), ces deux dernières relevant du secteur du DPF.

Les critères de vérification ont été déterminés en fonction de l'information obtenue au cours de l'étape de la planification et de l'évaluation du risque, durant les mois de mars et d'avril 2009. Les critères de vérification ont servi à établir la méthode de vérification et à mettre au point un programme de vérification détaillé aux fins de l'étape de la vérification proprement dite. Les critères de vérification sont présentés à l'**annexe A**.

Au cours de l'étape de l'examen proprement dit, les activités des bureaux régionaux du Manitoba, des Territoires du Nord-Ouest et de l'Ontario ainsi que de l'administration centrale ont été examinées en détail pour la période allant d'avril à juin 2009.

Les principales méthodes de vérification utilisées sont les suivantes :

- *Examen de la documentation* – Les documents soumis à l’examen étaient, entre autres, les politiques, directives, cadres et procédures applicables au contrôle de la gestion des dépenses.
- *Examen des dossiers des dépenses* – Un examen détaillé des dossiers des dépenses a été effectué au moyen d’un programme de vérification mis au point pour l’évaluation du respect des critères de vérification.
  - Pour confirmer l’efficacité de la gestion de dépenses particulières, un échantillon de 60 transactions figurant aux dossiers a été examiné dans les quatre régions visitées (à l’exception du Manitoba où seulement 45 transactions ont été vérifiées, puisque la région n’effectue pas de vérification après paiement).
- *Entrevues* – Des guides d’entrevue ont été mis au point et utilisés en fonction des objectifs de la vérification et des critères établis. Des entrevues avec des représentants de la DCMDR et de la DGPGR, du secteur du DPF, ont eu lieu à l’administration centrale. Ensuite, d’autres entrevues ont été effectuées dans chacune des quatre régions visitées, notamment auprès des cadres et du personnel responsables de la gestion et du contrôle des dépenses.

## **5.0 Conclusions**

À notre avis, le cadre de contrôle de gestion visant à surveiller les dépenses budgétaires permet généralement de déterminer en temps opportun les principaux besoins en financement afin d’assurer la prise de bonnes décisions pour l’affectation des ressources. Nous avons jugé que certains éléments devaient être améliorés, notamment les documents d’appui et les outils, pour aider la direction à assumer ses responsabilités.

Selon notre évaluation du PGQ au regard de la gestion des dépenses, les contrôles de surveillance ne permettent pas de s’assurer que le système de vérification des comptes est adéquat.

## **6.0 Observations et recommandations**

### **6.1 Contrôle des dépenses au regard du budget**

Il importe d’exercer un contrôle continu sur les dépenses au regard du budget afin d’assurer la prise de décisions adéquates et opportunes relativement à l’affectation des ressources, étant donné les priorités croissantes du Ministère et les limites financières constantes. Le Ministère a toujours eu de la difficulté à prendre des décisions opportunes concernant les réaffectations. Au cours des trois derniers exercices, les ressources inutilisées d’AINC ont représenté annuellement entre 15 et 17 millions de dollars, en sus de la limite de report permise de 5 p. 100.

Pour éviter une telle situation, le Ministère a mis en œuvre une nouvelle initiative en 2008-2009 dans le cadre de laquelle les responsabilités financières des gestionnaires sont directement liées à leur rendement. Chaque GCR se voit imposer un objectif de rendement selon lequel il doit gérer ses dépenses de manière que, à la fin de l'exercice, elles s'inscrivent dans une marge de 2,5 p. 100 du budget. Ainsi, les gestionnaires doivent répondre de leur gestion des ressources financières. En conséquence, pour l'exercice 2008-2009, on s'attend à ce que les fonds inutilisés ne dépassent pas le seuil de 5 p. 100.

Le Ministère assure le suivi des dépenses au moyen du Rapport sur la situation financière (RSF), présenté six fois par année. Une extraction de données du système OASIS (système de gestion financière du Ministère) est produite mensuellement pour chaque GCR, mais le gestionnaire n'a l'obligation de mettre officiellement à jour le RSF que six fois par année selon le calendrier du secteur du DPF. Pour l'exécution de cette analyse, chaque GCR est tenu de mettre ses prévisions à jour, de justifier tous les écarts majeurs par rapport aux prévisions et de préciser les besoins urgents en financement. Les RSF sont alors groupés à l'échelle régionale et sectorielle, puis soumis au sous-ministre adjoint (SMA) pour approbation. Le RSF du secteur, dûment signé, est ensuite acheminé au secteur du DPF.

Dans le cadre de l'exercice global de contrôle financier, un examen des dépenses est réalisé mensuellement dans le cadre du processus mensuel de certification. Cet exercice permet d'assurer l'intégrité des données du système financier. Un rapport des dépenses est tiré d'OASIS et soumis à chaque GCR pour examen, à l'administration centrale et dans les régions. Les GCR doivent examiner leur rapport et réagir à tout élément inusité, par exemple des factures non rapprochées, puis signer le rapport et le renvoyer à la DCMDR, du secteur du DPF. La DCMDR examine les rapports mensuels de certification et y apporte les corrections nécessaires ou y travaille avec le GCR pour apporter les changements ou les corrections nécessaires.

### **6.1.1 Documents d'appui à la disposition des GCR**

*Il existe un contrôle constant et officiel des dépenses au regard du budget au sein du Ministère, et les personnes visées comprennent leurs rôles et responsabilités, mais il serait possible d'améliorer les documents d'appui mis à la disposition des GCR pour les aider à s'acquitter de ces tâches.*

Selon le manuel du CT intitulé *Obligation de rendre compte en matière de gestion financière*, les gestionnaires doivent avoir une idée claire et précise de leurs responsabilités en matière de gestion financière et être en mesure de répondre de leur rendement à cet égard. Parmi leurs responsabilités en matière de gestion financière, on note l'obligation de tirer le meilleur parti possible des ressources mises à leur disposition; la prise de décisions à la lumière de renseignements financiers opportuns et sûrs; l'analyse et l'obtention de conseils, afin de s'assurer que des mécanismes de contrôle efficaces assurent la probité; la reddition de comptes appropriée concernant leurs responsabilités financières.

Au sein d'AINC, les rôles et responsabilités en matière de gestion financière sont définis dans les descriptions de travail de chaque poste de gestion. Ils sont aussi définis dans le guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires qui traite d'un certain nombre de sujets relatifs aux finances comme la planification, l'établissement et la gestion des budgets ainsi que l'exécution de transactions comme les déplacements et l'accueil.

Selon l'examen de la documentation et le résultat des entrevues avec des gestionnaires clés du secteur du DPF et des régions visitées, les rôles et responsabilités sont bien compris. Nous avons cependant remarqué que les GCR travaillant sur le terrain ne sont pas au courant des documents d'appui disponibles sur l'intranet, dont le guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires. Les GCR ont confirmé qu'ils utilisaient les documents conçus dans la région ou les services de soutien centraux pour obtenir des directives et de l'aide. Par ailleurs, notre examen du guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires nous a permis de constater que ce document n'a pas été mis à jour récemment puisqu'il fait état de systèmes et de processus qui ne sont plus en usage au Ministère.

OASIS fournit de l'information sur l'état du budget de chaque GCR, y compris sur les fonds disponibles et les prévisions, selon les données entrées par les GCR. Chaque GCR doit s'assurer que les dépenses réelles, engagements et obligations sont correctement inscrits dans OASIS. C'est le 1<sup>er</sup> avril 2009 qu'est entrée en vigueur la politique selon laquelle il faut assurer le suivi et le contrôle des engagements préalables de fonds au moyen du module des engagements préalables d'OASIS (« Contrôle des engagements », chapitre 4.2, *Guide de la gestion financière* (GGF)). Toutefois, comme nous l'avons constaté lors des entrevues avec les GCR de tout le Ministère, l'utilisation de cet outil n'est pas généralisée, car certains considèrent qu'il ne répond pas aux besoins des GCR en matière de surveillance budgétaire. La vérification a montré que les GCR et les administrateurs de centre de responsabilité (ACR) mettent systématiquement au point leurs propres outils de surveillance : ils ont recours à des chiffriers pour gérer les engagements préalables. La surveillance budgétaire au moyen d'outils parallèles au système financier nuit à la fiabilité des décisions prises, puisque celles-ci risquent de se fonder sur de l'information dont on ne peut confirmer ni l'exactitude ni l'intégrité.

## **Recommandations**

1. Le DG, CMGM, en collaboration avec la DGPGR, devrait s'assurer que le guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires est révisé et mis à jour pour tenir compte de la situation actuelle et des attentes au sein du Ministère. On devrait envisager de distribuer le guide mis à jour (qui sera aussi affiché sur le site intranet du Ministère) aux GCR actuels et à venir à titre de document de référence sur leurs responsabilités relatives à la gestion et au contrôle des dépenses.
2. Le DG, CMGM, en collaboration avec les bureaux régionaux, devrait s'assurer que les GCR et les ACR sont au courant du potentiel offert par les outils de contrôle d'OASIS, surtout en ce qui concerne les engagements préalables, et des exigences à l'égard de leur utilisation. Il convient d'établir des programmes de contrôle et

d'exécution permanents pour veiller à l'application et à l'acceptation de la politique ministérielle.

## **6.2 Contrôle de la gestion des dépenses – Programme de gestion de la qualité**

Les pratiques de gestion financière du secteur public doivent respecter les politiques des ministères et du CT ainsi que diverses lois fédérales, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). La LGFP précise les pouvoirs dont une personne a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités, qu'il s'agisse de la décision d'effectuer une dépense ou de prendre un engagement (article 32), d'exécuter un marché (article 34) ou de faire un paiement (article 33), dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

La *Politique sur la vérification des comptes* du CT exige que tous les paiements et règlements soient vérifiés et certifiés conformément à l'article 34 de la LGFP par les GCR qui ont cette responsabilité en vertu du même article. Dans le cadre de cette politique, ces personnes sont responsables de l'exactitude du paiement demandé et de la réalisation des procédures de vérification de comptes. Les personnes qui détiennent le pouvoir de paiement en vertu de l'article 33 de la LGFP doivent assurer la conformité du système de vérification de comptes et des autres contrôles financiers pertinents.

Étant donné le grand nombre de transactions réalisées au Ministère, il est impossible que la personne détenant un pouvoir en vertu de l'article 33 puisse s'assurer de la conformité de la vérification de comptes en vertu de l'article 34 pour chaque paiement effectué. C'est pourquoi le Ministère a mis en place le Programme de gestion de la qualité qui prévoit des procédures de vérification avant et après paiement, selon la nature de la transaction. Le PGQ prévoit des activités de contrôle et d'assurance de la qualité devant être menées à des moments précis pendant et après le processus d'engagement de la dépense.

Les principales activités de CQ concernant la gestion des dépenses sont les suivantes :

- vérification en vertu de l'article 34 de la LGFP effectuée par le GCR;
- procédure de vérification avant paiement exécutée par la personne détenant un pouvoir en vertu de l'article 33 en vue de s'assurer de la conformité de la vérification de comptes en vertu de l'article 34 et de corriger toute erreur avant versement du paiement pour des dépenses posant un risque élevé inhérent.

L'AQ de la gestion des dépenses, telle qu'elle est décrite dans la *Politique sur la vérification des comptes* du CT, se fonde sur le processus de vérification après paiement, qui vise à donner l'assurance que les approbations en vertu de l'article 34 respectent les normes de vérification des comptes sans dépasser le taux maximum d'erreur tolérable et appuient les approbations en vertu de l'article 33. On a recours à une méthode d'échantillonnage établie en fonction des risques posés par certains types de transactions. On signale les résultats de la vérification après paiement à la DCMDR afin que le Ministère puisse prendre des mesures correctives relativement aux zones de faiblesses.

Durant la vérification, nous avons constaté qu'une initiative avait été menée pour examiner et documenter officiellement la procédure de vérification après paiement. Le projet a donné lieu à la mise au point de listes des éléments dont il faut tenir compte aux fins de l'assurance de la qualité pour chaque type de dépense (p. ex. déplacements, réinstallations, accueil). Un document officiel décrivant la procédure de vérification après paiement, ainsi que les rôles et responsabilités inhérents et les mesures correctives à prendre, a aussi été rédigé. À ce jour, les modifications n'ont pas été apportées à la procédure.

### **6.2.1 Contrôle de la qualité – Formation sur la délégation de pouvoirs**

*Il faut veiller à ce que soit suivie la formation obligatoire sur la délégation de pouvoirs pour s'assurer du respect des politiques d'AINC et du CT.*

La compréhension qu'ont les GCR de leur rôle et du degré de surveillance qu'ils doivent exercer dans l'exercice quotidien de leurs fonctions de gestion des dépenses a des conséquences directes sur le respect des politiques du CT et d'AINC. Les résultats du programme de vérification après paiement confirment la faiblesse des taux de conformité pour 2007-2008. En analysant un échantillon de transactions à la recherche d'erreurs critiques pour la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2008, nous avons constaté un taux d'erreur global de 8,13 p. 100. Le taux régional le plus élevé était de 40 p. 100. Notre examen détaillé des dossiers pour un échantillon de régions et secteurs a révélé un taux d'erreur plus élevé, soit 40 p. 100 (66 des 165 transactions vérifiées pour s'assurer du respect de l'article 34 de la LGFP).

Selon le GGF d'AINC, chapitre 4.1.1, article 6.8, tous les gestionnaires doivent suivre le cours « Gestion des dépenses - Vue d'ensemble des articles 32, 33 et 34 » avant d'obtenir des pouvoirs financiers. Le cours, offert en ligne sur le site intranet du Ministère, présente un aperçu de la LGFP ainsi qu'une formation de base sur le pouvoir de dépenser et de prendre des engagements (article 32), l'exécution de marchés conformément à l'article 34 et la vérification des comptes et le pouvoir de paiement en vertu de l'article 33. Dans les quatre modules du cours, les rôles et responsabilités sont décrits pour chaque étape d'une dépense. Il est aussi possible d'imprimer le cours, ce qui permet au gestionnaire d'avoir à la main un résumé des règles en matière de gestion des dépenses.

Par suite de l'examen du contenu du cours, nous constatons que ce dernier porte sur tous les sujets importants en ce qui concerne la gestion des dépenses, mais qu'il était très sommaire. Nous avons remarqué que d'autres sources d'information sont offertes au Ministère pour compléter ce cours, dont le GGF et le guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires. Toutefois, en tant qu'outil de base pour communiquer aux GCR ce qu'on attend d'eux et quelles seront leurs responsabilités, le cours fournit peu de détails et peu d'exemples permettant à l'intéressé de placer les notions dans leur contexte. En outre, nous avons pu constater qu'il était possible de ne pas suivre le cours. Il suffit aux participants, pour confirmer qu'ils ont suivi ce cours, de cliquer dans la case réservée aux commentaires, dans la dernière fenêtre du cours. Les participants n'ont pas d'examen à réussir et leurs progrès ne sont pas suivis pendant le cours. Enfin, une fois qu'une personne a obtenu le pouvoir de dépenser, on ne lui offre ni formation d'appoint ni

information pour l'aider à rester à jour à l'égard de ses responsabilités en vertu de la LGFP.

Les GCR doivent aussi suivre le cours F901, « L'essentiel de la gestion financière à l'intention des gestionnaires au sein de l'AINC » (durée d'une journée), offert par l'École de la fonction publique du Canada, et ce, le plus tôt possible dès que des pouvoirs de signer des documents financiers leur ont été délégués. Bien que la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail fasse le suivi de la participation au cours, il n'existe actuellement pas de mécanisme permettant de vérifier que tous les GCR ont suivi la formation requise en temps opportun. Lors des entrevues menées dans les régions visitées, peu d'information a été recueillie à savoir si une formation a été récemment suivie à l'égard de la délégation de pouvoirs financiers.

### **Recommandation**

3. Le directeur, ACPA, Secteur du DPF, en collaboration avec la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail, doit s'assurer que les personnes à qui des pouvoirs sont délégués ont suivi en temps opportun la formation obligatoire sur la délégation de pouvoirs financiers. Les GCR qui ne suivent pas la formation dans les délais imposés devraient faire l'objet d'un processus de paliers d'intervention comprenant la révocation des pouvoirs délégués.

### **6.2.2 Contrôle de la qualité – Vérification avant paiement des transactions à risque élevé**

*Actuellement, il y a un manque d'uniformité quant à la définition d'une transaction à risque élevé. Ainsi, différents types de transaction sont soumis à des vérifications avant paiement.*

La procédure de vérification avant paiement a été conçue pour les transactions considérées comme à risque élevé. Comme la méthode appliquée pour déterminer ce risque n'a pas été revue récemment, elle pourrait ne pas correspondre au degré actuel de tolérance au risque du Ministère.

Nous avons constaté que chaque région visitée, en plus d'effectuer la vérification minimale avant paiement prévue dans OASIS, faisait également sa propre vérification plus poussée. Cela pourrait signifier que la liste actuelle des transactions à risque élevé ne correspond pas parfaitement au profil de risque du Ministère pour la gestion des dépenses de fonctionnement. Par exemple, certaines régions ajoutaient les éléments suivants à la procédure de vérification avant paiement :

- Une région a produit une analyse de rentabilisation portant sur la vérification avant paiement de toutes les transactions. Une telle démarche était jugée nécessaire compte tenu du roulement de personnel et du nombre de cas de non-respect des normes. Comme la vérification avant paiement vise toutes les transactions de la région, aucune vérification après paiement n'est effectuée et aucune information sur les erreurs n'est conservée. On ne fait par ailleurs aucun



suivi pour déterminer les causes des erreurs et, éventuellement, mettre au point des plans d'action pour améliorer la conformité.

Comme cette région ne fait pas de vérification après paiement (étant donné qu'elle fait toujours une vérification avant paiement), on a peu de renseignements permettant de confirmer que cette procédure réduit efficacement le nombre d'erreurs.

- Une des régions visitées ajoute des éléments à la procédure de vérification avant paiement. Étant donné que toutes les réclamations pour déplacement sont entrées dans un système centralisé dans la région, avant de faire le paiement, l'équipe des finances effectue un examen sur papier de toutes les réclamations pour s'assurer qu'elles sont conformes à la politique. En outre, toutes les dépenses d'accueil de plus de 100 \$ et les dépenses du directeur général régional associé (DGRA) et du directeur général régional (DGR) sont vérifiées afin de s'assurer qu'elles respectent la politique et sont correctement inscrites dans OASIS avant le paiement.
- Une autre région a ajouté des éléments à la procédure de vérification avant paiement dans OASIS. Dans cette région, toutes les demandes de remboursement de frais de voyage associées à un poste isolé sont vérifiées pour s'assurer qu'elles respectent la politique, et des éléments clés des autres déplacements sont examinés pour veiller à leur conformité, selon la somme en cause. Divers niveaux de vérification sont donc appliqués aux transactions relatives aux frais d'accueil.

Comme le montrent les exemples ci-dessus, les responsables vont dans certains cas au-delà des normes établies dans OASIS pour déterminer que des transactions sont à risque élevé. Sans méthode uniforme de détermination du risque pour la vérification avant paiement, les transactions à risque élevé pourraient ne pas faire l'objet de l'examen attentif qu'elles méritent avant le paiement.

### **Recommandation**

4. Le DG, DCMDR, devrait s'assurer, en collaboration avec les représentants régionaux, qu'une liste adéquate et uniforme des transactions à risque élevé est mise au point aux fins de la vérification avant paiement, en fonction des besoins opérationnels du Ministère.

Dans la mesure du possible, ces transactions, une fois déterminées, devraient être prises en compte selon les exigences de vérification avant paiement prévues dans OASIS. Des normes de procédure et de documentation devraient être mises au point pour assurer une méthode uniforme de vérification avant paiement. Il faudrait aussi valider périodiquement la liste des transactions présentant un risque élevé afin de confirmer qu'il convient de les soumettre à une vérification avant paiement.

### **6.2.3 Assurance de la qualité – Programme de vérification après paiement**

*Le programme d'assurance de la qualité actuel et les contrôles de surveillance de la gestion des dépenses connexes ne permettent pas d'assurer le caractère adéquat du système de vérification des comptes.*

#### **6.2.3.1 Pertinence de la méthode d'échantillonnage aux fins de la vérification après paiement**

Nous avons observé que la méthode d'échantillonnage fondée sur le risque comportait des limites dans le cas de la procédure de vérification après paiement. La stratégie ne tient pas compte de types particuliers de paiement susceptibles de présenter un risque inhérent plus élevé que les autres. Par conséquent, de telles transactions ont autant de chances d'être sélectionnées que les autres types d'achat. Par exemple, les paiements contractuels comportent un risque inhérent plus élevé étant donné la complexité du processus d'approvisionnement et la nécessité de respecter les politiques pertinentes : il conviendrait donc que la méthode d'échantillonnage en tienne compte.

Nous avons aussi constaté que la stratégie d'échantillonnage actuelle et les outils employés à cette fin n'ont pas la souplesse nécessaire pour permettre à la DCMDR d'adapter la stratégie, au besoin. Par exemple, si une région a un taux d'erreur constamment plus élevé que le maximum tolérable au Ministère, soit 5 p. 100, la méthode en place ne permet pas d'ajuster la taille de l'échantillon pour cette région ou pour l'ensemble des régions. Ce manque de souplesse limite la capacité de la DCMDR d'adapter le niveau de contrôle en fonction des modifications du risque relatif.

#### **Recommandation**

5. Dans le cadre d'une refonte globale du processus de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à ce que la stratégie d'échantillonnage du Ministère utilisée pour la vérification après paiement soit réexaminée afin de s'assurer qu'elle correspond bien au profil de risque actuel du Ministère. En outre, il faudrait accroître la souplesse de l'outil d'échantillonnage afin qu'il puisse s'adapter à l'évolution des conditions de risque.

#### **6.2.3.2 Uniformité des procédures de vérification après paiement au Ministère**

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, l'échantillon sélectionné par la DCMDR en vue de la vérification après paiement est envoyé aux régions responsables pour qu'elles effectuent la vérification et rendent compte des résultats. Les sondages ont révélé un manque d'uniformité dans la méthode de vérification employée dans l'ensemble du pays et dans les normes établies pour prouver que l'exercice a été fait.

Dans la région susmentionnée qui vérifie toutes les transactions avant paiement, aucune procédure de vérification après paiement n'est appliquée et aucune statistique n'est compilée sur le niveau de conformité et la gravité des erreurs. Il n'existe donc pas de données sur lesquelles fonder la démarche de suivi.

Dans l'une des régions visitées, nous avons remarqué que la liste de vérification après paiement fournie par le secteur du DPF n'est renseignée que lorsqu'il y a une exception. Autrement, il n'y a pas de preuve que la vérification a été faite. En outre, nous avons remarqué une certaine confusion quant au niveau de détail voulu lors d'une vérification après paiement. Des discussions subséquentes avec des représentants de la DCMDR nous ont permis d'apprendre que les régions ont reçu peu de directives et de soutien pour la vérification après paiement.

### **Recommandation**

6. Dans le cadre de la refonte du processus de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à ce qu'un processus constant et uniforme soit mis au point pour la réalisation d'une telle vérification. Ce processus devrait être présenté dans un document et mis en œuvre. Le document devrait préciser les responsabilités ainsi que les normes de vérification et de documentation en détail. Des outils devraient aussi être mis au point pour aider à la réalisation du processus de vérification de façon efficace et efficiente.

Une fois mis au point, ce processus devrait être présenté officiellement et de la formation devrait être offerte aux personnes ayant des responsabilités dans ce domaine.

#### **6.2.3.3 Suivi des erreurs déclarées**

Selon la *Politique sur la vérification des comptes* du CT, le plan d'échantillonnage d'un ministère devrait prévoir les mesures correctives à apporter. Sans procédure de suivi officielle, la vérification après paiement ne permet pas de régler la cause des taux d'erreur élevés.

Les résultats de la vérification après paiement sont présentés à la DCMDR selon la région et le niveau de gravité (critique ou non). Les régions ne fournissent pas davantage d'information et la DCMDR ne fait pas de suivi. Même la source de l'erreur reste inconnue. L'incapacité de remonter à la source de l'erreur et de vérifier la tendance limite la capacité du Ministère de produire un plan d'action comportant des mesures correctives ciblées.

Notre vérification a aussi permis de constater que la DCMDR fait peu de rapports et de suivi concernant les erreurs déclarées par les régions afin de s'assurer que des mesures correctives ont été prises. On se contente de soumettre les conclusions sommaires de la vérification après paiement au responsable du processus dans la région visée. Ni le directeur des Services ministériels ni le DGR ne sont mis au courant. Les conclusions sommaires sont remises au sous-ministre délégué d'AINC. Toutefois, aucun calendrier officiel de présentation de rapport n'a été établi pour la déclaration de cette information.

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, la procédure de vérification après paiement ne comporte pas de mécanisme formel de suivi. Ainsi, les régions qui déclarent invariablement des taux d'erreur excédant le maximum tolérable au Ministère, soit

5 p. 100, ne sont pas tenues de présenter un plan d'action pour le redressement de la situation. Le Ministère continue donc à connaître des taux d'erreur élevés et de nombreux incidents de non-respect des directives. Les erreurs que nous avons constatées le plus souvent en examinant les dossiers étaient de l'ordre suivant :

- Absence de documentation à l'appui exhaustive pour justifier une réclamation ou une facture;
- Approbations en vertu de l'article 34 non conformes;
- Montants d'indemnités quotidiennes et d'autres frais de déplacement incorrects.

### **Recommandations**

7. Dans le cadre de la refonte de la procédure de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à ce que le compte rendu et le suivi des résultats de la vérification soient approfondis, de façon à ce que les plans d'action soient mieux ciblés.
8. Dans le cadre de la refonte de la procédure de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à l'établissement d'un processus officiel de rapport de gestion, d'élaboration de plans d'action et de suivi. Cette procédure devrait prévoir la désignation, parmi les représentants de la DCMDR, de responsables chargés d'assurer un suivi et de réaliser périodiquement des examens de conformité indépendants.

Si les erreurs commises sont catégorisées à la fois par GCR et par type d'erreur, des mesures de redressement plus appropriées et mieux ciblées peuvent être prises. Par exemple, si un GCR est responsable d'un taux d'erreur supérieur au seuil tolérable sur une certaine durée, un plan de redressement ciblé peut être conçu et mis en œuvre. Après vérification ultérieure, si l'on constate qu'il n'y a pas eu d'amélioration, on devrait alors envisager un niveau supérieur d'intervention, y compris le retrait des pouvoirs financiers délégués. Les résultats à long terme à l'échelle du Ministère peuvent servir à confirmer que le modèle de traitement en place est adéquat ou qu'une autre méthode devrait être envisagée.

## 7.0 Plan d'action en matière de gestion

Recommandations	Mesures de gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><b>1. Le DG, CMGM, en collaboration avec la DGPGR, devrait s'assurer que le guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires est révisé et mis à jour pour tenir compte de la situation actuelle et des attentes au sein du Ministère. On devrait envisager de distribuer le guide mis à jour (qui sera aussi affiché sur le site intranet du Ministère) aux GCR actuels et à venir à titre de document de référence sur leurs responsabilités relatives à la gestion et au contrôle des dépenses.</b></p>	<p>Le directeur des Paiements de transfert et Politiques financières, en collaboration avec le directeur de la Gestion des ressources, coordonnera l'examen et la mise à jour du guide de gestion financière à l'intention des gestionnaires pour tenir compte des occasions déterminées dans le cadre de la vérification. L'examen comprendra une évaluation du guide à l'intention des gestionnaires par rapport à l'environnement actuel ainsi qu'au cadre stratégique actuel. À la lumière de cette évaluation, le guide à l'intention des gestionnaires sera mis à jour, au besoin.</p>	<p>Directeur des Paiements de transfert et Politiques financières et directeur de la Gestion des ressources</p>	<p>31 mars 2010</p>
<p><b>2. Le DG, CMGM, en collaboration avec les bureaux régionaux, devrait s'assurer que les GCR et les ACR sont au courant du potentiel</b></p>	<p>Le DG de la CMGM élaborera une stratégie de communication pour souligner la mise en œuvre de la politique sur le contrôle des engagements et</p>	<p>Alain Gelinas Roger Ermuth</p>	<p>Octobre 2009</p>

Recommandations	Mesures de gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><b>offert par les outils de contrôle d'OASIS, surtout en ce qui concerne les engagements préalables, et des exigences à l'égard de leur utilisation. Il convient d'établir des programmes de contrôle et d'exécution permanents pour veiller à l'application et à l'acceptation de la politique ministérielle.</b></p>	<p>l'outil d'OASIS.</p> <p>Le DG de la CMGM élaborera également une directive précise sur le contrôle des engagements.</p>	Francine Martel	31 mars 2010
<p><b>3. Le directeur, ACPA, Secteur du DPF, en collaboration avec la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail, doit s'assurer que les personnes à qui des pouvoirs sont délégués ont suivi en temps opportun la formation obligatoire sur la délégation de pouvoirs financiers. Les GCR qui ne suivent pas la formation dans les délais imposés devraient faire l'objet d'un processus de paliers d'intervention comprenant la révocation des pouvoirs délégués.</b></p>	<p>On établira un processus approprié d'acheminement aux paliers supérieurs pour les gestionnaires qui n'ont pas suivi la formation obligatoire F901 dans un délai raisonnable, et tous les GCR ministériels en seront informés. Le matériel didactique de la formation F901 est en cours de révision, et on est à préparer un manuel de l'instructeur pour faciliter la mise en œuvre du cours F901 dans les régions. AINC est tributaire de formateurs externes embauchés par l'EFPC pour donner la formation.</p>	Eva Jacobs	Avril 2010

Recommandations	Mesures de gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><b>4. Le DG, DCMDR, devrait s'assurer, en collaboration avec les représentants régionaux, qu'une liste adéquate et uniforme des transactions à risque élevé est mise au point aux fins de la vérification avant paiement, en fonction des besoins opérationnels du Ministère.</b></p> <p><b>Dans la mesure du possible, ces transactions, une fois déterminées, devraient être prises en compte selon les exigences de vérification avant paiement prévues dans OASIS. Des normes de procédure et de documentation devraient être mises au point pour assurer une méthode uniforme de vérification avant paiement. Il faudrait aussi valider périodiquement la liste des transactions présentant un risque élevé afin de confirmer qu'il convient de les soumettre à une vérification avant paiement.</b></p>	<p>Le DG de CMGM s'emploie actuellement à élaborer un cadre de vérification des comptes qui englobe des politiques, des rôles, des responsabilités et des processus. L'évaluation des risques associés aux transactions de paiement salarial et non salarial est un élément essentiel du cadre. Des matrices des risques ont été conçues pour évaluer les risques selon un ensemble de facteurs de risque prédéterminés. Les transactions de paiement à risque élevé devront faire l'objet d'une vérification complète avant paiement. Après l'approbation et la mise en œuvre du cadre, les évaluations des risques seront revues périodiquement, et les matrices des risques seront mises à jour au besoin.</p>	<p>Alain Gelinas Roger Ermuth Francine Martel</p>	<p>Matrices des risques : fin de décembre 2009</p> <p>Cadre de vérification des comptes : avril 2010</p>
<p><b>5. Dans le cadre d'une refonte globale du processus de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à ce que la</b></p>	<p>La stratégie actuelle d'échantillonnage après paiement est en cours de réexamen. Après avoir finalisé les évaluations des risques</p>	<p>Roger Ermuth Francine Martel</p>	<p>Janvier 2010</p>

Recommandations	Mesures de gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><b>stratégie d'échantillonnage du Ministère utilisée pour la vérification après paiement soit réexaminée afin de s'assurer qu'elle correspond bien au profil de risque actuel du Ministère. En outre, il faudrait accroître la souplesse de l'outil d'échantillonnage afin qu'il puisse s'adapter à l'évolution des conditions de risque.</b></p>	<p>susmentionnées au point 4, nous les intégrerons au plan d'échantillonnage ministériel dont l'élaboration commencera en décembre 2009. Le plan d'échantillonnage permettra de rationaliser l'étendue de la vérification en fonction du risque évalué, et comprendra le logiciel ou l'outil d'échantillonnage utilisé, les paramètres d'échantillonnage (p. ex. le niveau de confiance, le taux d'erreur historique, le taux d'erreur tolérable maximal), la méthode d'échantillonnage, le période d'examen de l'échantillonnage et les exigences en matière de correction de l'échantillonnage. En plus d'autres facteurs (comme le coût, la facilité de mise en œuvre, etc.), le choix du logiciel d'échantillonnage sera fondé sur la possibilité d'adapter l'outil à la méthode d'échantillonnage souhaitable ainsi que de l'utiliser pour extraire des échantillons dans les populations à risque élevé, moyen et faible.</p>		
<p><b>6. Dans le cadre de la refonte du processus de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à ce qu'un processus</b></p>	<p>Le cadre de vérification des comptes en cours d'élaboration comprendra des procédures pour les activités de vérification après paiement,</p>	<p>Roger Ermuth Francine Martel</p>	<p>Avril 2010</p>



Recommandations	Mesures de gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><b>constant et uniforme soit mis au point pour la réalisation d'une telle vérification. Ce processus devrait être présenté dans un document et mis en œuvre. Le document devrait préciser les responsabilités ainsi que les normes de vérification et de documentation en détail. Des outils devraient aussi être mis au point pour aider à la réalisation du processus de vérification de façon efficace et efficiente.</b></p> <p><b>Une fois mis au point, ce processus devrait être présenté officiellement et de la formation devrait être offerte aux personnes ayant des responsabilités dans ce domaine.</b></p>	<p>lesquelles engloberont les rôles et responsabilités ainsi que des définitions claires et détaillées des erreurs critiques, des erreurs de classification et des erreurs moins critiques, de sorte que l'ensemble du Ministère reçoive la même information. Ces procédures seront appuyées par une liste de vérification générique dont se serviront les agents des finances de l'ensemble du gouvernement pour assurer un suivi des erreurs.</p> <p>Des documents de formation sur ces procédures seront créés et utilisés pour faire connaître le processus aux personnes participant à ces activités.</p>		
<p><b>7. Dans le cadre de la refonte de la procédure de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à ce que le compte rendu et le suivi des résultats de la vérification soient approfondis, de façon à ce que les plans d'action soient mieux ciblés.</b></p>	<p>Au cours de la restructuration du processus de vérification après paiement, les erreurs seront consignées conformément aux définitions détaillées mises à jour et suivies au moyen d'une liste de vérification générique. Cette approche permettra de cerner les secteurs critiques précis pouvant être divisés et traités dans un plan</p>	<p>Roger Ermuth Francine Martel</p>	<p>Fin de décembre 2009</p>

Recommandations	Mesures de gestion	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	d'action ciblé.		
<p><b>8. Dans le cadre de la refonte de la procédure de vérification après paiement, le directeur, DCMDR, devrait veiller à l'établissement d'un processus officiel de rapport de gestion, d'élaboration de plans d'action et de suivi. Cette procédure devrait prévoir la désignation, parmi les représentants de la DCMDR, de responsables chargés d'assurer un suivi et de réaliser périodiquement des examens de conformité indépendants.</b></p>	<p>Le cadre de vérification des comptes comprendra un processus d'établissement de rapports de gestion des erreurs, dont un plan de rétablissement. La CMDR élaborera également un cadre de vérification de la conformité pour assurer le respect de la politique par tous les GCR.</p>	<p>Roger Ermuth Francine Martel</p>	<p>Avril 2010</p>

## Annexe A – Critères de vérification

Objectif de la vérification	Critères	Sous-critères
<p>Évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience des contrôles établis pour surveiller et gérer les dépenses en fonction des risques.</p>	<p>1.0 La surveillance des dépenses s'effectue aux échelons nécessaires dans l'ensemble du Ministère pour faciliter la détection des problèmes concernant les dépenses et assurer que ceux-ci seront communiqués et feront l'objet d'une décision en temps opportun.</p>	<p>1.1 Les rôles et responsabilités concernant le contrôle des dépenses sont bien définis et compris.</p> <p>1.2 Les budgets et prévisions sont contrôlés, au moins tous les trois mois, au regard des dépenses effectuées et sont approuvés par la haute direction pour assurer la détection des problèmes et la prise de décisions en temps opportun.</p> <p>1.3 Un examen analytique des états financiers est effectué pour confirmer que les dépenses sont bien classifiées et inscrites et que les exercices sont bien séparés.</p> <p>1.4 Des outils, de la formation, des mécanismes de soutien et des lignes directrices ont été mis au point pour guider le contrôle des dépenses.</p>

Objectif de la vérification	Critères	Sous-critères
	<p>2.0 Des contrôles ont été établis et appliqués uniformément pour assurer une bonne gestion des dépenses.</p>	<p>2.1 Les rôles et responsabilités concernant la gestion des dépenses sont bien définis et compris.</p> <p>2.2 Des contrôles de la gestion adéquats ont été conçus. Ils permettent de s'assurer que les dépenses sont inscrites de façon juste et complète, en conformité avec les politiques pertinentes du CT et d'AINC.</p> <p>2.3 Des outils, de la formation, des mécanismes de soutien et des lignes directrices ont été mis au point pour guider la gestion des dépenses.</p>