



# MINISTÈRE DE LA JUSTICE CANADA

## RAPPORT D'AUDIT SUR LA DÉLÉGATION DES POUVOIRS FINANCIERS

Février 2014

Direction de la vérification interne

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit ;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur ;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse [www.justice.gc.ca](http://www.justice.gc.ca).

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada  
représentée par le ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2014

ISBN 978-0-660-21926-4

Cat. No. J22-25/2014F-PDF

## TABLE DES MATIÈRES

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ ET D'ASSURANCE .....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1.0 INTRODUCTION.....	2
1.1 Contexte .....	2
1.2 Objectif et portée de l'audit.....	3
1.4 Critères d'audit .....	4
1.5 Approche et méthodologie.....	5
1.6 Pratiques exemplaires relevées .....	6
2.0 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION .....	8
2.1 Séparation des pouvoirs financiers .....	8
2.2 Contrôle et assurance de la qualité .....	10
2.3 Examen des pouvoirs financiers délégués .....	13
2.4 Délégation des pouvoirs au moyen de cartes de spécimen de signature .....	14
2.5 Besoins en matière de formation et de directives .....	16
3.0 CONCLUSION .....	21
ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT .....	22
ANNEXE B – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES ..	25
ANNEXE C – ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS .....	26
ANNEXE D – ENTREVUES ET DISCUSSIONS EN FONCTION DU POSTE.....	27

## ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ ET D'ASSURANCE

La Direction de la vérification interne a effectué un audit interne de la délégation des pouvoirs financiers au ministère de la Justice du Canada. Voici en quoi consistaient les objectifs de l'audit : a) fournir l'assurance que les processus et les instruments utilisés dans la délégation des pouvoirs financiers au Ministère respectent les exigences des lois et des politiques gouvernementales applicables; b) évaluer l'efficacité des mesures de contrôle qui soutiennent la gestion et l'exercice continus des pouvoirs financiers.

Le présent audit est conforme aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en font foi les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

D'après notre jugement professionnel, des procédures d'audit suffisantes et adéquates ont été menées et des preuves ont été recueillies pour étayer l'exactitude de la conclusion énoncée dans le présent rapport.

La conclusion s'appuie sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient au moment de l'audit, avec des critères d'audit préétablis, principalement fondés sur le document « *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* » du Secrétariat du Conseil du Trésor, la *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses* et la *Directive sur la vérification des comptes* du Secrétariat du Conseil du Trésor, et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

*Original signé par*

---

Cheryl Driscoll, CIA, CGAP, CCSA, CRMA, CFE  
Dirigeante principale de la vérification

---

Date

## RÉSUMÉ

### Conclusion

- 1 Le Ministère dispose d'un cadre global adéquat de gestion de la délégation des pouvoirs financiers. Il existe officiellement au Ministère la *Délégation des pouvoirs de signature en matière financière* (charte de délégation), au moyen de laquelle les pouvoirs sont délégués aux postes qui correspondent à la structure organisationnelle. Des politiques et des procédures consignées sont en place, en plus d'un processus efficace de gestion des cartes de spécimen de signature et d'authentification des signatures.
- 2 Toutefois, des améliorations sont souhaitables dans les domaines suivants, qui présentent un risque modéré pour le Ministère : séparer les pouvoirs délégués à des postes fonctionnels; mettre en œuvre une fonction d'assurance de la qualité et de surveillance fondée sur le risque; officialiser le processus d'examen de la délégation des pouvoirs; mener une étude critique approfondie des pouvoirs délégués aux personnes; élaborer un programme de formation propre au Ministère.

### Contexte

- 3 Cet audit a été défini dans le *Plan de vérification triennal axé sur le risque, 2012-2013 à 2014-2015* du Ministère qui fut recommandé pour l'approbation du sous-ministre par le Comité ministériel de vérification en mars 2012. Voici quels en étaient les objectifs : fournir l'assurance que les processus et les instruments utilisés dans la délégation des pouvoirs financiers au Ministère respectent les exigences des lois et des politiques gouvernementales applicables et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle qui appuient la gestion et l'exercice continus des pouvoirs financiers au Ministère.
- 4 L'équipe d'audit a examiné et évalué ce qui suit :
  - La charte de délégation au Ministère, les instruments associés, les outils ainsi que le processus d'émission et de mise à jour des cartes de spécimen de signature;
  - Les activités de communication et de formation ainsi que les documents d'orientation pour les gestionnaires de centre de responsabilité et les spécialistes fonctionnels;
  - Un échantillon des opérations de dépense, afin de déterminer si elles étaient conformes aux pouvoirs ministériels;
  - Les mécanismes d'assurance de la qualité ayant trait à la conformité du processus de paiement et de surveillance.

## 1.0 INTRODUCTION

### 1.1 Contexte

- 5 La délégation des pouvoirs financiers constitue une mesure de contrôle interne essentielle dans le processus des dépenses du gouvernement. S'ils sont appliqués de façon appropriée, les pouvoirs délégués confèrent aux gestionnaires la capacité d'atteindre les priorités et les objectifs du Ministère et du gouvernement tout en maintenant la transparence dans la reddition des comptes par rapport aux décisions qui ont été prises.
- 6 Les exigences relatives à la délégation des pouvoirs financiers sont établies principalement dans la *Directive sur la gestion des pouvoirs financiers pour les dépenses* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Cette directive soutient la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* et la *Politique sur le contrôle interne* et, avec l'aide d'autres instruments de politique, de directives et des lois pertinentes qui s'y rapportent, définit les principes généraux et les éléments du pouvoir de signer des documents financiers au gouvernement fédéral.
- 7 Le pouvoir financier comprend les éléments suivants :
  - Pouvoir de dépenser comprend ce qui suit :
    - Le pouvoir d'engager des dépenses;
    - Le pouvoir lié aux engagements, prévu à l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* : le pouvoir d'assumer une ou plusieurs fonctions relatives au contrôle des engagements financiers, tel qu'il est exigé dans la *Directive sur l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements*;
    - Le pouvoir d'effectuer des opérations (pouvoir de passation des marchés) : le pouvoir de conclure et de modifier un marché.
  - Pouvoir d'attestation : le pouvoir prévu à l'article 34 de la *LGFP* et qui consiste en les éléments suivants :
    - Attestation de la réception de biens et de la prestation de services;
    - Détermination de l'admissibilité, vérification des comptes et préparation des demandes de paiement ou de règlement.
  - Pouvoir de payer – Pouvoir prévu à l'article 33 de la *LGFP* qui est en général délégué aux agents financiers. Avec cette délégation, on s'assure que tous les paiements et que tous les autres frais imputés au Trésor sont autorisés de façon appropriée et en temps opportun et qu'ils sont légaux.

- 8 Au ministère de la Justice, les pouvoirs financiers sont officiellement délégués aux postes génériques de gestion et fonctionnels, au moyen de la charte de délégation. Il existe également des tableaux des équivalences de postes, lesquels établissent un lien entre les niveaux génériques de gestion et les fonctions ministérielles. Les superviseurs dont les fonctions ont dûment fait l'objet d'une délégation des pouvoirs par le ministre désignent les personnes qui exerceront les pouvoirs financiers au moyen des cartes de spécimen de signature. La sous-ministre adjointe, Secteur de la gestion et dirigeante principale des finances, se charge de la gestion d'ensemble de la délégation des pouvoirs financiers.
- 9 La Direction des finances et de l'approvisionnement (DFA) a récemment procédé au regroupement de certaines activités reliées aux opérations comptables. Depuis mars 2013, les activités associées aux comptes créditeurs qui sont liées à la vérification des dépenses et au traitement des paiements prévu à l'article 33 de la *LGFP* sont menées dans deux centres d'activité, celui d'Ottawa et celui d'Edmonton. Avant le regroupement, chaque bureau régional, y compris la région de la capitale nationale administrait cette activité chacun de son côté.
- 10 L'audit de la délégation des pouvoirs financiers a été approuvé conformément au *Plan de vérification triennal axé sur le risque, 2012-2013 à 2014-2015*.

## **1.2 Objectif et portée de l'audit**

- 11 Les objectifs de cet audit étaient les suivants :
  - a) Fournir l'assurance que les processus et les instruments en place pour la délégation des pouvoirs financiers au Ministère respectent les exigences des lois et des politiques applicables du gouvernement;
  - b) Évaluer l'efficacité des mesures de contrôle qui soutiennent la gestion et l'exercice continus des pouvoirs financiers au Ministère.
- 12 La portée de l'audit visait ce qui suit :
  - L'examen et l'évaluation des pouvoirs ministériels et des exigences de procédure pour la délégation des pouvoirs, en ce qui a trait aux exigences établies dans les lois applicables, les politiques du Conseil du Trésor (CT) et les directives du SCT;
  - L'examen des activités de gestion et des mesures de contrôle en place (entre le 1<sup>er</sup> avril 2011 et le 23 mai 2013), et d'un échantillon des opérations de paiement (qui datent d'après le regroupement des activités des comptes créditeurs). L'accent a été mis sur les processus les plus récents qui devaient rendre compte le mieux possible

des pratiques postérieures à la réorganisation et au regroupement. Les dépenses salariales n'étaient pas visées par l'examen des opérations de paiement.

- Les activités d'audit ont été effectuées entre février et juin 2013. Les sondages et les procédures d'audit des transactions ont été menés dans la région de la capitale nationale et au bureau d'Edmonton de la région des Prairies. Compte tenu du regroupement récent des opérations associées aux comptes créditeurs au Ministère, le contrôle a porté principalement sur les opérations postérieures au regroupement. On a mené des entrevues avec des représentants des finances de la région de la capitale nationale et des régions et avec des gestionnaires de centre de responsabilité.

### 1.3 Évaluation des risques

- 13 On a mené une évaluation préliminaire des risques afin de déterminer les priorités potentielles et de concentrer les activités de l'audit. Par conséquent, on a planifié et mené l'audit de façon à ce qu'elle porte sur les risques généraux potentiels tels que décrits ci-dessous.
- Il existe un risque que les pouvoirs et les instruments connexes de délégation des pouvoirs financiers ne soient pas mis en place, qu'ils ne soient pas communiqués ou efficaces, débouchant sur une utilisation inappropriée des pouvoirs financiers;
  - Il existe un risque que les mesures de contrôle relatives à la délégation des pouvoirs financiers aux personnes n'aient pas été mises en place ou qu'elles ne soient pas efficaces, débouchant sur une délégation inappropriée des pouvoirs aux personnes;
  - Il existe un risque que les pouvoirs financiers et les instruments connexes ne fassent pas l'objet d'un examen, d'une révision ou d'une mise à jour, et ainsi, que les pouvoirs ne soient pas actualisés par rapport aux exigences du CT et du SCT ou qu'ils ne rendent pas compte des changements organisationnels au Ministère;
  - Il existe un risque que les activités de surveillance et de formation ne soient ni adéquates ni efficaces pour permettre la prise en charge de l'exercice des pouvoirs financiers.

### 1.4 Critères d'audit

- 14 Les critères particuliers ayant trait aux objectifs d'audit ont été mis au point en tenant compte des risques circonscrits. Les critères se fondent principalement sur les directives suivantes : le document « *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à*



*l'intention des vérificateurs internes » du SCT; la Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses et la Directive sur la vérification des comptes du SCT et la LGFP. (Voir l'annexe A.)*

## **1.5 Approche et méthodologie**

- 15 On a effectué l'audit conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du CT et on a suivi les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. Ainsi, on a élaboré une phase de planification visant à déterminer les principaux risques et établir les critères d'audit. On a mis au point et appliqué une méthode et des programmes détaillés au cours de cette phase de l'audit, de façon à tenir compte des critères et pour en venir à une conclusion sur les objectifs de l'audit. Ceci a compris :
- On a examiné, entre autres, les instruments de délégation des pouvoirs au ministère de la Justice; les procédures et autres documents pertinents ayant trait à la délégation et à l'exercice des pouvoirs financiers et les documents concernant la formation et l'orientation fournies par le DFA.
  - On a tenu des entrevues et des discussions avec des représentants de la DFA et des gestionnaires de centre de responsabilité dans les bureaux de la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux. Les entrevues et les discussions étaient axées sur la structure et l'approche en matière de délégation des pouvoirs; les exigences et les initiatives de formation; le soutien offert par la DFA; la gestion et l'administration continues des dossiers de cartes de spécimen de signature; la vérification des comptes et les processus connexes en matière d'assurance de la qualité et de surveillance et la détermination des possibilités d'amélioration. La liste des personnes interviewées se trouve à l'annexe D.
  - On a mené un examen et un contrôle d'un échantillon de dossiers et d'opérations portant sur les éléments suivants : le caractère complet, la validation et l'autorisation de la désignation des pouvoirs concernant 40 cartes de spécimen de signature; l'annulation des pouvoirs ayant trait à 44 employés ayant quitté leur poste; le processus de vérification des comptes pour des dépenses concernant 139 opérations.
  - On a mené un exercice d'analyse comparative auprès de six autres ministères ou organismes du gouvernement. L'exercice était axé principalement sur l'évaluation de la vérification des paiements en vertu de l'article 33 de la *LGFP* et des méthodes connexes d'assurance de la qualité.
- 16 Les résultats des approches et de la méthodologie en matière d'audit décrites ci-dessus ont fait l'objet d'un examen, d'une analyse et d'une interprétation par l'équipe d'audit. Sur cette base, on a exercé un jugement professionnel pour en venir à des conclusions à savoir dans quelle mesure chaque critère a été respecté, et à une conclusion générale portant sur les objectifs de l'audit.

17 Au terme de la phase d'examen de l'audit, un rapport préliminaire, assorti des principales constatations et recommandations, a été préparé et présenté à la sous-ministre adjointe, Secteur de la gestion, et dirigeante principale des finances, à des fins de validation.

### **1.6 Pratiques exemplaires relevées**

18 L'audit a circonscrit les pratiques et mesures de contrôle suivantes, qui témoignent du respect de la politique gouvernementale et des exigences ministérielles. Ces pratiques servent à atténuer les risques et à faciliter les activités opérationnelles liées à la délégation, à la gestion continue et à l'exercice des pouvoirs financiers au Ministère.

19 Le ministre et le sous-ministre ont officiellement délégué et communiqué par écrit les pouvoirs financiers par niveau et titre de poste au moyen de la charte de délégation. On a ensuite délégué plus avant les pouvoirs à des personnes identifiées par leur nom au moyen de la carte de spécimen de signature, et ces pouvoirs ont été liés aux postes organisationnels au moyen des tableaux des équivalences de postes approuvés. (Critères 1, 2, 5)

20 La responsabilité liée à la gestion d'ensemble de la délégation des pouvoirs financiers a été conférée à la dirigeante principale des finances, conformément à la *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses* du CT. Le gestionnaire, Division des politiques et des contrôles financiers, et le directeur, Opérations comptables, appuient la sous-ministre adjointe, secteur de la gestion et dirigeante principale des finances pour ce qui est du respect de cette responsabilité.

21 L'orientation en matière de politique et le soutien à la procédure s'effectuent au moyen du site intranet du Ministère. Le site comprend des directives sur les types de pouvoirs pour l'administration des finances, définit les principes généraux connexes et comporte un lien vers la *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses* du CT. Un ensemble complet de *Notes à l'appui de la délégation du pouvoir de signer des documents financiers* du Ministère comporte d'autres directives liées à des secteurs particuliers de pouvoir, par rapport aux sections respectives de la charte de délégation. (Critère 6)

22 Il existe un processus établi qui comprend des procédures bien étayées et des formulaires standardisés pour qu'on puisse remplir, valider et activer chaque carte de spécimen de signature. Cette mesure de contrôle vise à assurer que la délégation a lieu aux niveaux de gestion ou fonctionnels appropriés; que les titulaires ne délèguent pas leurs pouvoirs à un tiers; et que seuls les titulaires des postes que le ministre a investis de pouvoirs délégués peuvent désigner les titulaires pouvant exercer des pouvoirs financiers. L'équipe d'audit a observé que l'on respecte diligemment le processus. (Critères 4 et 9)

- 23 On a créé une base de données qui sert de dépôt central de toutes les cartes de spécimen de signature au Ministère, et cette base constitue une mesure de contrôle clé dans la gestion des pouvoirs délégués aux personnes. Cette base de données est mise à jour par les Opérations comptables dans la région de la capitale nationale, et les renseignements qu'elle comporte sont triés par région et par ordre hiérarchique, de façon à indiquer clairement le flux des pouvoirs délégués, en partant de l'échelon du Secteur, en passant par les directions et les divisions, jusqu'à chaque centre de coûts. Les pouvoirs sont désignés par type (actif, intérimaire, sur demande) et comportent une date d'entrée en vigueur, ainsi que des liens directs vers les copies numérisées de chaque carte de spécimen de signature. Ainsi, la base de données constitue un outil très efficace pour faciliter l'authentification des pouvoirs financiers exercés. (Critère 10)
- 24 Des pièces justificatives indiquent que les finances ont mené des activités d'examen et de consultation dans le cadre de l'évaluation de la pertinence et du caractère approprié des pouvoirs, et pour mettre à jour les instruments de délégation. Une charte de délégation actualisée a été signée par le ministre en mai 2012 et on a entrepris la mise à jour de toutes les cartes de spécimen de signature au début de juin 2012. (Critère 7)
- 25 Il existe des processus étayés ayant trait à la vérification des comptes pour le personnel administratif et pour les membres de l'équipe des finances qui exécutent la vérification préalable au paiement. (Critère 14)
- 26 La DFA a offert des activités de formation visant en particulier les employés du groupe des services administratifs des bureaux régionaux qui, dans l'environnement postérieur au regroupement, ont assumé les mêmes responsabilités en appui aux gestionnaires de centre de responsabilité en ce qui a trait aux activités de demande de paiement et de vérification des processus d'approvisionnement et de paiement, tel qu'exécuté par leurs collègues de la région de la capitale nationale. Avant le regroupement, ces activités étaient dans une large mesure menées par des représentants des finances appuyant les unités opérationnelles dans les régions. (Critère 8)
- 27 L'audit a également cerné certains secteurs où il serait possible de renforcer les pratiques de gestion et les mesures de contrôle liées à la délégation, à l'exercice et à la gestion continue des pouvoirs financiers. On examine ces possibilités plus en détail dans la section 2.0 de ce rapport.

## 2.0 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

### 2.1 Séparation des pouvoirs financiers

**Critère d'audit 11 :** Il existe une séparation des tâches appropriée en ce qui a trait à l'exercice des pouvoirs financiers.

**Principale constatation :** La charte de délégation des pouvoirs financiers attribue des pouvoirs potentiellement incompatibles à des postes fonctionnels au Ministère.

28 Les principes généraux du pouvoir de signer des documents financiers, tels qu'ils sont énoncés dans le site intranet du ministère de la Justice, se lisent comme suit :

« Pour se conformer à de saines pratiques de contrôle interne, chacune des étapes suivantes du processus de dépenses doit être séparée dans la mesure du possible :

- les acquisitions (Partie 2 de la *Charte de délégation*);
- la certification de la réception des biens, de la prestation des services et de l'admissibilité (confirmation de l'exécution et des coûts du contrat en vertu de l'article 34 de la *LGFP*);
- la détermination de l'admissibilité, la vérification des comptes et la préparation des demandes de paiement ou de règlement (vérification des comptes en vertu de l'article 34 de la *LGFP*);
- la certification des demandes de paiement ou de règlement (Pouvoir de payer en vertu de l'article 33 de la *LGFP*). »

29 Ces principes sont compatibles avec les pratiques rigoureuses de gestion et de contrôle et avec les directives fournies par le CT et le SCT.

30 La charte de délégation attribue des pouvoirs potentiellement incompatibles à certains postes fonctionnels. Par exemple, les niveaux de poste 9 et 10 pour les spécialistes fonctionnels à la Division de la gestion des marchés et du matériel sont délégués de la façon suivante : le plein pouvoir d'engagement des dépenses (article 32 de la *LGFP*); le plein pouvoir d'attestation (article 34 de la *LGFP*); le pouvoir de passation des marchés (partie 2 de la charte de délégation) pour une fourchette allant de cinq mille dollars à deux millions de dollars, selon le titre du poste et le genre de dépense; et le plein pouvoir en ce qui a trait à l'aliénation, le transfert ou l'élimination de matériel et de biens du Ministère, y compris les immobilisations incorporelles.

Dans le même ordre d'idées, la charte permet la délégation du pouvoir de passation des marchés, au moyen des cartes d'acquisition, aux agents financiers à qui on a délégué les pleins pouvoirs financiers pour les dépenses, l'attestation et le paiement.

- 31 L'examen des cartes de signature approuvées a confirmé que des pouvoirs potentiellement incompatibles avec certains postes circonscrits ci-dessus ont en effet été délégués aux personnes qui occupent ces postes. L'examen détaillé des opérations liées aux paiements n'a révélé aucun cas où l'on a réellement exercé des pouvoirs potentiellement incompatibles.
- 32 Depuis février 2012, la DFA a mis en œuvre des contrôles pour détecter l'exercice des pouvoirs incompatibles. La Division des politiques et contrôles financiers a effectué des tests de processus en vertu de la *Politique sur le contrôle interne* du CT. Par contre, les tests des processus internes ne furent pas conçus comme contrôle compensatoire robuste et continue pour réduire le risque à la délégation et l'exercice de pouvoirs incompatibles par les postes fonctionnels. De plus, on compte sur le fait que le personnel des finances reconnaîtra ces situations dans le cadre de son processus de vérification préalable au paiement. L'efficacité du contrôle de la vérification préalable au paiement est réduite dans le contexte actuel postérieur au regroupement, car le personnel financier chargé de la vérification pourrait ne pas avoir les connaissances suffisantes en ce qui a trait aux différents postes occupés par des personnes qui disposent des pouvoirs de signature dans d'autres régions. Par exemple, un spécialiste des comptes créditeurs ou un agent financier au centre d'Edmonton peut ne pas savoir qu'une personne en Colombie-Britannique qui exerce des pouvoirs en vertu des articles 32 et 34 de la *LGFP* et le pouvoir de passation des marchés relatif à une opération est un spécialiste de la passation des marchés. Ainsi, le spécialiste des comptes créditeurs ou l'agent financier peut ne se fier qu'aux pouvoirs indiqués sur la carte de spécimen de signature de la personne.
- 33 L'efficacité du contrôle de vérification préalable au paiement se trouverait d'autant plus compromise dans un milieu de vérification des comptes fondée sur le risque où toutes les demandes de paiement ne seraient pas vérifiées par le Service des finances avant le paiement.
- 34 La séparation des pouvoirs incompatibles au moyen de la charte de délégation constitue une mesure de contrôle préventive et efficace pour atténuer le risque d'erreur, de mauvaise appropriation des fonds, ainsi que le risque lié à la reddition des comptes concernant les dépenses et à la gouvernance des fonds.

### **Recommandation et réponse de la haute direction**

- 1. Le gestionnaire, Division des politiques et des contrôles financiers, sépare adéquatement les pouvoirs financiers attribués aux postes fonctionnels dans la charte de délégation. (Risque élevé)**

**Acceptée.** Le pouvoir d'engager des dépenses, le pouvoir lié aux engagements (article 32 de la LGFP) et le pouvoir d'attestation (article 34 de la LGFP) ont été supprimés pour les postes de spécialistes fonctionnels de la passation des marchés dans la Délégation des pouvoirs de signature en matière financière (Charte de délégation) qui a été approuvée le 24 octobre 2013. De nouvelles cartes de spécimen de signature pour ces postes seront aussi préparées d'ici le 31 mars 2014, retirant ainsi ces délégations des pouvoirs de signature en matière financière des titulaires de ces postes. La répartition des pouvoirs financiers parmi les autres postes de spécialistes fonctionnels sera examinée dans le cadre du prochain examen complet de la Charte de délégation. **Date d'achèvement cible :** 30 novembre 2015.

## 2.2 Contrôle et assurance de la qualité

**Critère d'audit 13 :** Les pratiques de gestion fondées sur les risques sont en place et améliorent l'efficacité et l'efficience dans l'exercice des pouvoirs financiers.

**Critère d'audit 14 :** Il existe des mécanismes officiels d'assurance de la qualité du processus de paiement, et concernant la surveillance de la conformité dans la délégation des pouvoirs par rapport à la législation, aux politiques et aux pouvoirs de gestion financière connexes. Les résultats de l'assurance de la qualité et de la surveillance sont transmis au moment opportun à la haute direction ou à l'organisme de surveillance délégué.

<p><b>Principale constatation :</b> On n'a pas mis en œuvre de processus systémique officiel pour l'assurance de la qualité et la surveillance continues de l'exercice des pouvoirs financiers.</p>
---

- 35 La surveillance constitue un élément fondamental d'un cadre de contrôle de la gestion, afin de circonscrire les exceptions qui exigent des mesures correctives ou des renseignements susceptibles de signaler le besoin de réévaluer les contrôles. Dans le contexte de l'exercice des pouvoirs financiers, la surveillance s'exerce principalement durant la vérification et le paiement des comptes, au moyen de la fonction d'assurance de la qualité exécutée par les agents financiers qui disposent du pouvoir de payer en vertu de l'article 33 de la *LGFP*.
- 36 La *Directive du SCT sur la vérification des comptes* stipule que : « les comptes à payer ou à régler sont vérifiés de façon rentable et efficiente, tout en maintenant des contrôles appropriés pour veiller à la gestion prudente des ressources financières ». La directive exige en plus que ce pouvoir de payer exercé par les agents financiers se fonde sur le risque, c'est-à-dire un examen complet des opérations à risque élevé et l'examen d'un échantillon des opérations à risque modéré et faible. Les ministères doivent mettre au point des plans d'échantillonnage efficaces sur le plan des coûts et qui traitent des risques ministériels. Cette exigence a d'abord été insérée dans la *Politique de vérification des comptes* de 1998 du CT et elle a été réitérée dans la *Directive sur la vérification des comptes* de 2009.

### *Efficiences*

- 37 Au ministère de la Justice, le processus d'examen de la vérification des paiements en vertu de l'article 33 de la *LGFP* n'était pas fondé sur le risque. Une fois qu'on a vérifié et attesté les dépenses conformément à l'article 34 de la *LGFP* au niveau des gestionnaires de centre de responsabilité, les factures qui ont fait l'objet d'une attestation sont envoyées aux centres d'opérations associées aux comptes créditeurs (centre d'activité d'Ottawa ou d'Edmonton) à des fins de traitement au titre de l'article 33 et de paiement. À l'heure actuelle, ces centres d'activité examinent et vérifient la totalité des opérations financières avant d'effectuer le paiement et de valider l'autorité pour l'article 34. Les spécialistes des comptes créditeurs effectuent l'examen initial et la vérification avant la saisie des données dans le système financier. Avant d'appliquer le pouvoir en vertu de l'article 33 de la *LGFP*, les agents financiers effectuent alors une deuxième vérification des dépenses, ce qui suppose que, dans une large mesure, ils refont le travail des spécialistes des comptes créditeurs. Dans un centre d'activités, cette deuxième vérification était effectuée pour toutes les transactions, tandis que dans l'autre centre d'activité, la vérification se faisait sur une base discrétionnaire.
- 38 Ce processus est inefficace car il conduit à la duplication des efforts à deux niveaux quant à l'article 33 de la *LGFP* : au cours de l'examen initial par les spécialistes de la comptabilité, qui exécutent à nouveau la vérification des comptes effectuée par les gestionnaires de centre de responsabilité et leurs assistants; et pendant l'examen par les agents financiers, qui effectuent une procédure de vérification semblable à celle qu'exécutent les spécialistes des comptes créditeurs. Une approche de la vérification des comptes fondée sur les risques, menée par les opérations des comptes créditeurs dans les centres d'activité, améliorerait l'efficacité du processus. De plus, l'exécution à cent pour cent de la vérification préalable au paiement par ces centres d'activité pourrait nuire à la transparence du processus étant donné qu'il y a un risque que les gestionnaires de centre de responsabilité pourraient en venir à penser que la vérification incombe aux Services des finances.
- 39 Les résultats de l'exercice d'analyse comparative auprès d'autres ministères ont confirmé que pour les six participants – sans égard à l'envergure, au niveau d'activité et à la structure opérationnelle (décentralisée, par le truchement de centres ou présence centrée sur la région de la capitale nationale), il existe une approche fondée sur le risque et une méthode d'assurance de la qualité et de surveillance du processus d'attestation en vertu de l'article 34 de la *LGFP* et des activités connexes de vérification des paiements. Même si les méthodes varient selon les participants, elles sont toutes fondées sur des vérifications du processus préalable au paiement des opérations à risque élevé par des agents financiers, et sur une vérification postérieure au paiement des opérations à risque modéré et faible, au moyen de méthodes de tri et d'échantillonnage établies.

### *Efficacité*

- 40 Quand les opérations comptables des comptes créditeurs dans les deux centres d'activités circonscrivent des erreurs ou des omissions durant le processus de vérification, les gestionnaires de centre de responsabilité et leurs assistants sont tenus de fournir les documents nécessaires pour corriger les erreurs. Selon la gravité de ces erreurs ou omissions, le paiement peut être retenu en attendant que le problème soit résolu de façon satisfaisante. Les spécialistes des comptes créditeurs et les agents financiers ont confirmé qu'il n'existe aucun processus continu pour enregistrer les erreurs, en effectuer le suivi, les analyser et faire un rapport à leur sujet.
- 41 Un processus officiel qui comprend le suivi, l'analyse et le rapport d'erreurs en fonction de leur nature, de leur gravité et du secteur de responsabilité constituerait un outil de surveillance plus efficace. De plus, un processus officiel fournirait des moyens de démontrer dans quelle mesure les gestionnaires exercent réellement et efficacement leurs pouvoirs financiers conformément aux instruments de délégation du Ministère. Un processus officiel aurait également pour effet de soutenir le caractère approprié et l'efficacité des contrôles internes connexes. Enfin, les résultats d'un tel processus pourraient étayer efficacement les stratégies et les activités de formation associées et le processus d'examen de la délégation des pouvoirs financiers du Ministère.

### **Recommandation et réponse de la haute direction**

#### **2. Le directeur, Opérations comptables, élabore et applique :**

- a) Une approche fondée sur le risque en matière d'assurance de la qualité et par rapport au processus de surveillance de la vérification des comptes pour les comptes créditeurs;**
- b) Un processus formel de suivi, d'analyse et de rapport des résultats de la surveillance à l'intention de la haute direction. (Risque modéré)**

#### **Acceptée.**

- a) Une évaluation du risque des transactions des comptes créditeurs a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage après paiement. La mise en œuvre intégrale de cette vérification axée sur le risque et de l'assurance de la qualité après paiement est prévue pour décembre 2014.
- b) Un processus relatif à la consignation, à l'analyse et au compte rendu à la haute gestion des résultats de la surveillance (échantillonnage) des transactions représentant un risque faible, modéré ou élevé est en cours d'élaboration. Le processus relatif à l'exercice d'assurance de la qualité après paiement pour ces transactions devrait commencer en janvier 2015. Des communications officielles à la haute gestion amorceront avec les



résultats du dernier trimestre de l'exercice financier 2014-2015. **Date d'achèvement cible** : 30 septembre 2015.

### 2.3 Examen des pouvoirs financiers délégués

**Critère d'audit 7** : Il existe un processus de consultation régulière (au moins annuelle) portant sur l'examen des instruments de délégation des pouvoirs par la haute direction du Ministère.

**Principale constatation** : L'officialisation et la consignation du processus seraient grandement profitables à l'examen des pouvoirs financiers délégués et des instruments connexes.

- 42 On a mené des activités informelles d'examen et de consultation pour évaluer la pertinence et le caractère approprié des pouvoirs et pour mettre à jour les instruments de délégation, notamment l'envoi de lettres d'appel par la DFA en septembre 2012 pour un examen annuel, suivi par des messages électroniques au sujet des questions spécifiques portant sur les pouvoirs, entre autres le caractère approprié des niveaux de pouvoir, les conséquences de certaines lois, conventions commerciales, traités, politiques gouvernementales, ainsi que la validation et la mise à jour des tableaux des équivalences de postes. En revanche, on n'a pas trouvé des documents formels ou des plans susceptibles de guider les activités d'examen annuel. Par conséquent, il y a un impact sur la capacité de démontrer la pertinence de l'examen quant à son champ d'application et quant au choix du moment de son exécution.
- 43 Des responsables de la direction ont signalé que le dernier examen complet de la délégation des pouvoirs a eu lieu avant la période d'examen du présent audit et qu'on en prépare un autre à l'heure actuelle. Il n'y a pas de document qui présente dans quelle mesure le champ d'application d'un examen complet diffère des activités d'examen annuel ou menées couramment. Dans la même veine, même si on a mis à jour les cartes de spécimen de signature en 2012, on ne dispose pas d'un processus consigné ou d'un motif concret justifiant la fréquence ou l'étendue de leur révision et de leur mise à jour.
- 44 L'officialisation et la consignation du processus devraient au minimum traiter les questions suivantes :
- La détermination des éléments clés devant faire l'objet d'un examen (p. ex. la charte de délégation, les cartes de spécimen de signature, les processus de mise à jour des délégations);
  - La fréquence de l'examen (continu ou périodique);
  - Les activités d'examen principales;

- La détermination des processus qui étayeront les examens (p. ex. l'assurance de la qualité et la surveillance pour la vérification des comptes, les évaluations des risques, les analyses d'écarts);
  - Les rôles et responsabilités de postes clés dans les processus, qui seront soit responsables, consultés ou informés.
- 45 La Division des politiques et des contrôles financiers dispose d'un plan pour élaborer et entreprendre un « projet d'examen des délégations de pouvoirs » complet. Le plus récent diagramme de Gantt ayant trait au projet définit les résultats attendus et les étapes décisives, notamment : une charte de projet; l'examen de la charte de délégation, des notes à l'appui et des tableaux des équivalences de postes; l'élaboration d'instruments stratégiques et d'un organigramme général pour le processus d'examen; l'élaboration et l'exécution de la formation; et la mise à jour de toutes les cartes de spécimen de signature. Toutefois, le diagramme de Gantt pour l'exécution et la mise en œuvre comporte un échancier de longue haleine, le projet devant s'achever en 2015-2016.
- 46 Un processus consigné et officiel ayant trait à l'examen des pouvoirs financiers délégués et des instruments connexes pourrait mieux démontrer la pertinence du champ d'application et la fréquence des examens. Un document et un processus officiel auraient aussi pour effet d'améliorer la conformité par rapport à l'exigence de la *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers* du SCT.

### Recommandation et réponse de la haute direction

**3. Le gestionnaire, Division des politiques et des contrôles financiers, officialise, consigne et mette en œuvre le processus en vue de l'examen de la délégation des pouvoirs financiers, conformément à l'exigence du CT pour l'examen annuel. (Risque faible)**

**Acceptée.** Le processus d'examen annuel de la délégation des pouvoirs financiers est en place depuis la mise en œuvre de la nouvelle Directive du SCT sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses le 1<sup>er</sup> avril 2009. La dernière revue a mené à l'approbation de la charte de délégation par le ministre le 24 octobre 2013. Le besoin d'officialiser ce processus et de le mettre sur papier a été reconnu, et l'exercice sera mené en 2014-2015 dans le cadre du projet d'examen complet de la délégation des pouvoirs. **Date d'achèvement cible : 31 décembre 2014.**

### 2.4 Délégation des pouvoirs au moyen de cartes de spécimen de signature

**Critère d'audit 2 :** Les pouvoirs correspondent aux responsabilités et ils sont délégués aux titulaires de postes identifiés en fonction de leur titre et non par leur nom.

**Principale constatation** : Il y a des lacunes au chapitre de l'évaluation, de l'examen et de l'étude critique dont fait l'objet la délégation des pouvoirs au moyen du processus de carte de spécimen de signature.

- 47 Selon l'audit, les pouvoirs ont été délégués aux titulaires de postes en fonction de leur titre et non de leur nom, sans exception, conformément aux exigences établies dans la *Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses* du SCT.
- 48 Toutefois, en ce qui a trait à la carte de spécimen de signature, les limites associées aux différents pouvoirs consentis aux personnes correspondaient toujours au maximum attribué dans la charte de délégation, peu importe le niveau de pouvoir de gestion. Pour l'ensemble des cartes de spécimen de signature examinées au cours des différents processus de contrôle, il ne s'est présenté aucun cas où les limites de pouvoir désigné relatives à un poste de gestion en particulier étaient inférieures au maximum prévu dans la charte de délégation.
- 49 Les entrevues auprès des gestionnaires de centre de responsabilité désignés pour exercer les pouvoirs financiers ont confirmé que certains pouvoirs leur sont accordés sans qu'il existe une exigence opérationnelle. Les gestionnaires de centre de responsabilité ont signalé n'avoir jamais utilisé certains pouvoirs, ou les avoir utilisés très rarement. Cela inclut, par exemple : le pouvoir d'aliéner ou de transférer du matériel, ainsi que les subventions et contributions.
- 50 L'équipe d'audit est d'avis que les observations ci-dessus constituent des indicateurs selon lesquels on accorde trop peu de considération, d'examen et d'étude critique au phénomène quand les gestionnaires financiers sont désignés pour exercer des pouvoirs financiers.
- 51 Une évaluation, un examen et une étude critique adéquats des pouvoirs délégués par le truchement du processus lié à la carte de spécimen de signature, permettraient une concordance accrue entre les pouvoirs et les responsabilités et minimiserait le risque d'une désignation et d'un exercice de types ou de niveaux inappropriés de pouvoirs.

#### **Recommandation et réponse de la haute direction**

- 4. Le directeur, Opérations comptables, s'assure qu'on effectue une évaluation, un examen et une étude critique adéquats des types et du niveau des pouvoirs conférés aux titulaires au moyen du processus lié aux cartes de spécimen de signature. (Risque faible)**

**Acceptée.** Le directeur des Opérations comptables s'assure actuellement que le type et le niveau de pouvoirs sont conformes à la Charte de délégation, sont dûment autorisés par le gestionnaire délégué et approuvés par le ou les spécialistes fonctionnels au besoin, et qu'aucun autre gestionnaire du centre de responsabilité ne possède de pouvoirs directs de signature pour le centre de responsabilité. Parallèlement à la recommandation 5, si les gestionnaires de centre de responsabilité acquièrent de meilleures connaissances grâce à la formation, on s'assure en même temps qu'à l'avenir les demandes seront examinées et

contestées par le gestionnaire du centre de responsabilité avant que la carte de spécimen de signature ne soit envoyée aux Opérations comptables aux fins de traitement. La *Procédure pour compléter les cartes de spécimen de signature* sera également actualisée en vertu de l'obligation pour les gestionnaires de centre de coût de considérer, réviser et remettre en question les types et niveaux d'autorités octroyées aux titulaires. **Date d'achèvement cible :** 31 décembre 2014.

## 2.5 Besoins en matière de formation et de directives

**Critère d'audit 3 :** Les personnes sont désignées pour exercer des pouvoirs seulement après avoir reçu la formation appropriée.

**Critère d'audit 8 :** La communication, les connaissances et la formation ayant trait aux pouvoirs financiers et aux politiques et responsabilités connexes sont efficaces.

**Critère d'audit 12 :** Les pouvoirs financiers sont exercés conformément aux instruments de délégation du Ministère.

**Principale constatation :** On doit offrir davantage de formation et de directives aux gestionnaires et administrateurs de centre de responsabilité et aux représentants des finances qui exécutent des fonctions régies par l'article 33 de la *LEFP*.

52 L'équipe d'audit a effectué le contrôle détaillé de 139 opérations de dépense liées aux marchés (le traitement de 60 d'entre elles ayant eu lieu dans le centre d'activités de comptes créditeurs d'Ottawa, et des 79 autres dans celui d'Edmonton). L'échantillon a été composé à partir d'un ensemble de 8 386 opérations (3 477 traitées au centre d'activités d'Ottawa et 4 909 traitées au centre d'activités d'Edmonton). On a mis l'accent sur les opérations dont le traitement a eu lieu après le regroupement des activités associées aux comptes créditeurs dans les deux centres d'activités. On n'a constaté aucune exception en ce qui a trait aux attestations conformément à l'article 34 de la *LGFP*, toutes ces attestations ayant été effectuées par des personnes disposant des pouvoirs nécessaires. Le contrôle a toutefois donné lieu aux constatations suivantes :

- Dans 19 % des cas (27 transactions), les pièces justificatives concernant les pouvoirs liés aux dépenses étaient inadéquates :
  - En ce qui concerne 17 transactions, il n'existait aucun document de préparation de la dépense, que ce soit la signature officielle en vertu de l'article 32 de la *LGFP* ou d'autres documents provenant d'une personne disposant des pouvoirs nécessaires indiquant l'autorisation de la dépense.
  - En ce qui concerne 10 transactions, l'autorisation des dépenses a eu lieu après le fait, soit au moyen d'une signature officielle en vertu de

l'article 32 de la *LGFP* ou par un autre moyen de communication tel qu'un message électronique ou un formulaire signé autorisant la dépense.

- Dans 5 % des cas (7 transactions), les pièces justificatives étayant la raison du paiement (p. ex. le marché, le bon de commande, l'accord ou les reçus) n'étaient pas suffisantes;
- On a compté sept cas (moins de 1%) où le marché a été conclu et signé au nom du ministre par une personne qui ne disposait pas des pouvoirs délégués. Ces exceptions se rapportent toutes à une seule personne, dans un seul bureau régional.

53 En ce qui a trait à certaines des exceptions mentionnées ci-dessus concernant l'amorce ou la préparation de la dépense inadéquate, incomplète ou effectuée au mauvais moment, les spécialistes des comptes créditeurs ont cerné et noté les exceptions sur le bon de paiement (le formulaire sur lequel se trouvent résumés les renseignements sur le paiement) au cours de la vérification préalable au paiement. Par exemple, les notes indiquaient « aucune autorisation de formation » ou « aucun engagement ». Toutefois, aucune mesure de suivi n'a été consignée. Les spécialistes des comptes créditeurs et les agents financiers ont indiqué que, selon la nature et la gravité de ces exceptions et le caractère substantiel des opérations, on peut communiquer avec les gestionnaires de centre de responsabilité ou l'adjoint administratif pour obtenir des éclaircissements ou des documents. Les entrevues ont également révélé qu'on ne consigne pas les exceptions et les erreurs et qu'il n'y a pas d'activités de suivi.

54 Les spécialistes des comptes créditeurs qui effectuent une vérification préalable au paiement des dépenses en vertu de l'article 33 de la *LGFP* ont déclaré qu'ils savent ce qu'ils doivent chercher au moment de passer en revue les dépenses. Les politiques et la procédure administrative visant à les guider dans la vérification de différents types de dépenses étaient également accessibles. Toutefois, les spécialistes des comptes créditeurs n'ont pas eu recours à une liste de vérification pour étayer les étapes particulières appliquées au moment d'exécuter la vérification préalable au paiement en vertu de l'article 33 de la *LGFP*. De plus, les connaissances étayant les tâches de vérification préalable au paiement en vertu de l'article 33 de la *LGFP* ont été obtenues au moyen d'une formation en cours d'emploi auprès de spécialistes des comptes créditeurs expérimentés, et non par une formation officielle. Les entrevues avec les représentants de la Division des politiques et des contrôles financiers et avec les agents financiers des Opérations comptables ont révélé que la DFA n'a pas dispensé de formation particulière relative aux pouvoirs financiers à ses spécialistes fonctionnels exerçant des pouvoirs financiers ou aux spécialistes des comptes créditeurs. Une session fut offerte aux agents financiers afin qu'ils puissent former le personnel administratif qui appuie les gestionnaires de centre de coût; cette formation a porté sur certains éléments et activités qui sont pertinents à l'exercice des articles 33 et 34. Comme prochaine

étape, il serait bénéfique de fournir de la formation plus approfondie sur les responsabilités propres à l'article 33.

- 55 À ce jour, les gestionnaires de centre de responsabilité doivent avoir suivi les cours dispensés par l'École de la fonction publique du Canada pour obtenir leurs pouvoirs financiers. Cela a été confirmé durant les entrevues avec les gestionnaires de centre de responsabilité et au moyen des sondages de vérification liés aux exigences en matière de formation pour l'émission de la carte de spécimen de signature. La DFA ne dispense aucune formation aux gestionnaires de centre de responsabilité en ce qui a trait aux pouvoirs financiers en ce qui concerne spécifiquement le ministère de la Justice.
- 56 Les gestionnaires de centre de responsabilité et les représentants régionaux des finances rencontrés en entrevue ont déclaré que le regroupement récent des finances a engendré un remaniement des tâches de nature administrative liées aux finances à l'échelon des gestionnaires de centre de responsabilité. Avant le regroupement des services internes, ces tâches incombaient pour une large part aux représentants régionaux des finances qui relevaient des directeurs généraux régionaux. Les personnes qui ont participé aux entrevues se sont dites inquiètes du fait qu'il était possible que les gestionnaires de centre de responsabilité et leurs administrateurs assument ces tâches sans posséder les compétences nécessaires. En outre, même si la DFA a dispensé une formation générale aux administrateurs de centre de responsabilité pour corriger la situation, le besoin d'une formation plus poussée se fait sentir au niveau des gestionnaires et des administrateurs de centre de responsabilité, ainsi que le besoin d'une meilleure orientation, y compris des exemples précis de directives.
- 57 En plus des éléments énumérés ci-dessus, la formation pourrait également porter sur les éléments suivants à l'intention des différents intervenants :
- Pour les gestionnaires de centre de responsabilité : l'exigence visant garantir qu'au moment d'attribuer certains pouvoirs à des personnes, ceux-ci soient fondés sur les risques et adaptés à l'ampleur des responsabilités de la personne (voir la section 2,4);
  - Pour les administrateurs de centre de responsabilité et les spécialistes des comptes créditeurs : des exigences détaillées ayant trait à la vérification des comptes, notamment le recours à une liste de vérification pour étayer la procédure de vérification et des exemples précis;
  - Pour les spécialistes fonctionnels, y compris les agents des finances et d'approvisionnement : remplir les exigences minimales de formation avant d'assumer des pouvoirs financiers délégués;

- Pour les agents financiers : exigences relatives à l'examen et à l'assurance de la qualité du travail effectué par le personnel subalterne chargé des activités de vérification régies par l'article 33 de la *LGFP*;
  - L'élaboration d'outils, notamment des formulaires, des listes de vérification et des processus en appui à l'assurance de la qualité des activités de vérification régies par les articles 33 et 34 de la *LGFP*.
- 58 Les représentants régionaux des finances ont déclaré qu'en raison des priorités conflictuelles, entre autres une semaine de formation pour les agents financiers régionaux en janvier 2013, les responsables des finances ministérielles dans la région de la capitale nationale ont été mis au défi de fournir la formation et les directives nécessaires. Par conséquent, un bureau des finances régional a conçu un programme de formation commun pour les gestionnaires de centre de responsabilité, les administrateurs de centre de responsabilité et le personnel des finances, avec l'intention d'appliquer ce programme à l'échelle nationale.
- 59 Compte tenu des résultats du contrôle des opérations liées aux paiements, et compte tenu des préoccupations et des besoins dont il est question ci-dessus, exprimés par les gestionnaires de centre de responsabilité et les représentants régionaux des finances, une stratégie et un programme de formation complète et des programmes de formation connexes sont nécessaires. Une stratégie et un programme de formation permettraient d'atténuer davantage les risques liés à la délégation et à l'exercice des pouvoirs financiers, et d'améliorer les activités de vérification des comptes tant pour celles qui sont régies par l'article 34 (niveau des gestionnaires de centre de responsabilité) que par l'article 33 (comptes créditeurs) de la *LGFP*.

### **Recommandation et réponse de la haute direction**

**5. L'adjoint de la Dirigeante principale des finances élabore et met en œuvre une stratégie de formation complète pour la délégation et l'exercice des pouvoirs financiers, y compris pour ce qui est de définir et d'attribuer des responsabilités connexes. (Risque modéré)**

**Acceptée.** Dans le cadre du projet d'examen complet de la délégation des pouvoirs entrepris par la Direction des finances et des acquisitions, une stratégie de formation visant les gestionnaires de centre de responsabilité, les administrateurs et les spécialistes fonctionnels sera élaborée et mise en œuvre. La période visée pour cet aspect du projet, soit l'examen des options relatives à la prestation de la formation, l'élaboration du matériel et la prestation de la formation à l'échelle du Ministère, est d'octobre 2014 à novembre 2015. La stratégie de formation sera aussi liée à l'élaboration par la Direction d'un programme de formation générale sur les finances pour les gestionnaires de centre de responsabilité et les administrateurs qui sera complétée pour le 30 juin 2014. Entre temps, la Division des politiques et des contrôles financiers modifiera le cours « Introduction à la délégation des pouvoirs de signature en matière financière (à l'intention du personnel administratif) »)

prévu au calendrier de formation de la Division du développement professionnel afin d'inclure les gestionnaires de centre de responsabilité. Le nouveau cours sera offert d'ici le 30 juin 2014. **Date d'achèvement cible** : 30 novembre 2015.



### 3.0 CONCLUSION

- 60 Bien que le Ministère dispose d'un cadre général adéquat pour la gestion de la délégation des pouvoirs financiers, certains secteurs clés posent un risque modéré. Les recommandations contenues dans ce rapport d'audit auraient pour effet de renforcer l'efficacité et l'efficience du cadre de contrôle.
- 61 Le Ministère a officiellement délégué certains pouvoirs à des postes, en harmonie avec sa structure organisationnelle. Il existe des politiques et des processus consignés qui guident la compréhension et l'exercice des pouvoirs financiers. Il existe un processus solide et efficace de gestion des cartes de spécimen de signature et pour assurer l'authentification des signatures.
- 62 Toutefois, des améliorations sont requises dans les domaines suivants :
- Modification de la charte de délégation pour améliorer son efficacité en tant que mesure de contrôle pour la séparation adéquate des pouvoirs délégués aux postes fonctionnels;
  - Mise en œuvre d'une fonction d'assurance de la qualité et de surveillance, fondée sur le risque, dans le contexte de l'exercice des activités des Opérations comptables régies par l'article 33 de la *LGFP*;
  - Officialisation et documentation des processus ayant trait aux examens continus et périodiques de la délégation des pouvoirs;
  - Renforcement du processus de délégation des pouvoirs aux personnes, pour garantir que les types et les niveaux de pouvoir correspondent bien aux responsabilités;
  - Élaboration et exécution d'un programme complet de formation mis au point au Ministère même, par rapport à ce qui suit :
    - Les pouvoirs financiers délégués des gestionnaires de centre de responsabilité;
    - Les administrateurs de centre de responsabilité qui appuient les gestionnaires de centre de responsabilité dans les processus d'approvisionnement et de dépense;
    - Les spécialistes fonctionnels qui exercent des pouvoirs de paiement et qui sont chargés du processus global d'assurance de la qualité pour l'exercice des pouvoirs financiers par les gestionnaires de centre de responsabilité, et des activités de vérification exécutées par les spécialistes des comptes créditeurs.

Recommandé pour approbation par le Comité ministériel de vérification :

_____ Hon. Doug Lewis F.C.A., Q.C., P.C., L.S.M. Président du comité ministériel de vérification	_____ Date
---	---------------

Approbation:

_____ William F. Pentney Sous-ministre	_____ Date
--	---------------

## ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT

Les résultats de notre audit pour chaque critère figurent dans le tableau ci-dessous. La section 1.2.5 du rapport donne un aperçu des résultats pour les critères qui ont été « atteints ». La section 2 de ce rapport comporte les constatations et les recommandations connexes concernant les critères « non satisfaits » ou qui ont été « satisfaits avec des exceptions – possibilité d'amélioration ».

Critères d'audit	Résultats
C1 – Les pouvoirs financiers sont officiellement délégués et communiqués par écrit par le ministre.	Atteint
C2 - Les pouvoirs correspondent aux responsabilités et ils sont délégués aux titulaires de postes identifiés en fonction de leur titre et non par leur nom.	Satisfait avec des exceptions – possibilité d'amélioration
C3 - Les personnes sont désignées pour exercer des pouvoirs seulement après avoir reçu la formation appropriée.	Satisfait avec des exceptions – possibilité d'amélioration
C4 – Les personnes désignées pour exercer le pouvoir ne délèguent pas ce pouvoir à leur tour.	Atteint
C5 – Les instruments de délégation sont compatibles avec la structure organisationnelle, ils ont été standardisés, ils sont clairs et efficaces pour ce qui est de la communication et de la gestion de la délégation des pouvoirs.	Atteint
C6 – Les politiques et la procédure applicables sont régulièrement actualisés et mises à la disposition des personnes qui ont des pouvoirs délégués, à l'échelle de l'organisation.	Atteint
C7 - Il existe un processus de consultation régulière (au moins annuelle) portant sur l'examen des instruments de délégation des pouvoirs par la haute direction du Ministère.	Satisfait avec des exceptions – possibilité d'amélioration
C8 - La communication, les connaissances et la formation ayant trait aux pouvoirs financiers et aux politiques et responsabilités connexes sont efficaces.	Satisfait avec des exceptions – possibilité d'amélioration
C9 – Un processus de gestion efficace des cartes de spécimen de signature a été mis en place.	Atteint
C10 – La carte de spécimen de signature ainsi que les documents de délégation sont disponibles dans toutes les installations où les signatures seront	Atteint

authentifiées.	
C11 - Il existe une séparation des tâches appropriée en ce qui a trait à l'exercice des pouvoirs financiers.	Non satisfait
C12 - Les pouvoirs financiers sont exercés conformément aux instruments de délégation du Ministère.	Satisfait avec des exceptions – possibilité d'amélioration
C13 - Les pratiques de gestion fondées sur les risques sont en place et améliorent l'efficacité et l'efficience dans l'exercice des pouvoirs financiers.	Non satisfait
C14 - Il existe des mécanismes officiels d'assurance de la qualité du processus de paiement, et concernant la surveillance de la conformité dans la délégation des pouvoirs par rapport à la législation, aux politiques et aux pouvoirs de gestion financière connexes. Les résultats de l'assurance de la qualité et de la surveillance sont transmis au moment opportun à la haute direction ou à l'organisme de surveillance délégué.	Satisfait avec des exceptions – possibilité d'amélioration

## ANNEXE B – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES RISQUES

Évaluation	Niveau de signification et incidence
Élevé	<p><u>Attention immédiate exigée de la direction</u></p> <p>INCIDENCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des lacunes qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers, la réputation et/ou les buts et les objectifs du Ministère.</li> <li>• Des lacunes pourraient avoir une incidence sur l'efficacité et l'efficacité des activités du Ministère.</li> <li>• Le risque pour le Ministère est grand.</li> </ul>
Moyen	<p><u>Des mesures de surveillance et d'atténuation s'imposent</u></p> <p>INCIDENCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des lacunes qui pourraient avoir une incidence sur les états financiers, la réputation, les buts et les objectifs de l'entité ou sur l'efficacité et l'efficacité des activités de l'entité.</li> <li>• Le risque pour le Ministère est modéré.</li> </ul>
Faible	<p><u>Une amélioration s'impose</u></p> <p>INCIDENCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des occasions sont cernées pour enrichir les activités en améliorant l'efficacité, l'efficacité ou les mesures de contrôle.</li> <li>• Le risque pour le Ministère est faible.</li> </ul>

Il faut noter, en appliquant les critères précédents à une recommandation formulée, que la Direction de la vérification interne tient compte de la nature, de la portée et de l'importance des constatations de l'audit, de l'incidence de la recommandation sur l'organisation et du jugement professionnel des auditeurs.

## ANNEXE C – ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

Charte de délégation	<i>Délégation des pouvoirs de signature en matière financière</i>
<i>LGFP</i>	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
DFA	Direction des finances et de l'approvisionnement
RCN	Région de la capitale nationale
CT	Conseil du Trésor
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

## **ANNEXE D – ENTREVUES ET DISCUSSIONS EN FONCTION DU POSTE**

Dirigeant principal des finances (actuellement, adjoint à la dirigeante principale des finances)

Gestionnaire de la Division des politiques et des contrôles financiers

Conseiller financier principal (deux) - Division des politiques et des contrôles financiers

Gestionnaire, Comptabilité et services à la clientèle

Directeur intérimaire, Comptabilité et services à la clientèle

Gestionnaire, Opérations comptables, région des Prairies – responsable de la vérification en vertu de l'article 33 de la *LGFP*

Agent financier, RCN – responsable de l'administration des cartes de spécimen de signature et de la vérification en vertu de l'article 33 de la *LGFP*

Agent financier, RCN – responsable de la vérification en vertu de l'article 33 de la *LGFP*

Chef, Services de comptabilité du Ministère

Directeur, Subventions et contributions, Services financiers

Conseiller financier, Subventions et contributions, Services financiers

Spécialistes des comptes créditeurs (deux) – responsable de la vérification initiale des comptes préalable au paiement

Directeur régional des Finances, Colombie-Britannique

Directeur régional des Finances, Ontario

Avocat général / Directeur, Groupe des directeurs des Services du droit autochtone, Colombie-Britannique

Directeur adjoint, Services du droit autochtone, Région des Prairies

Directeur, Services créatifs et sensibilisation et communications électroniques

Directeur, Services de gestion de l'information, Région des Prairies

Directeur, Planification stratégique, risque et analyse du milieu

Chef, Services administratifs, Section de la Justice applicable aux jeunes et des initiatives stratégiques

Gestionnaire, Gestion de l'information, Colombie-Britannique

Gestionnaire régional, Services du droit fiscal, Colombie-Britannique

Directeur exécutif et avocat général, Division des services juridiques de l'ACDI