

2003



Rapport de la  
**vérificatrice générale  
du Canada**  
à la Chambre des communes

AVRIL

Chapitre 2  
La qualité de l'information financière

125  
OAG  
BVG  
1878 • 2003



Bureau du vérificateur général du Canada



**Au service des Canadiens ... depuis 125 ans.**

En 2003, le Bureau célèbre le 125<sup>e</sup> anniversaire de la nomination du premier vérificateur général indépendant du Canada. À la Chambre des communes, le gouvernement et l'opposition ont acclamé l'annonce du projet de loi de 1878 par le gouvernement d'Alexander Mackenzie. Ce projet de loi mettait fin à l'ingérence de l'administration dans la vérification des comptes publics et pavait la voie à 125 années de loyaux services au Parlement et aux Canadiens.

*Le Rapport d'avril 2003 de la vérificatrice générale du Canada comporte sept chapitres, un message de la vérificatrice générale et les Points saillants. Vous trouverez la table des matières principale à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953  
Télécopieur : (613) 954-0696  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2003

N° de catalogue FA1-2003/1-2F  
ISBN 0-662-88641-0



Chapitre

# 2

La qualité de l'information financière

*Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.*

# Table des matières

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Évolution du contexte de gestion financière du gouvernement	5
L'information est importante pour le gouvernement	6
Qu'entend-on par qualité des données?	7
Objet de la vérification	8
<b>Observations et recommandations</b>	<b>11</b>
<b>Des politiques, des directives et des pratiques énoncées clairement</b>	<b>11</b>
Il y a peu de directives centrales pour assurer la qualité des données financières	11
Le Secrétariat du Conseil du Trésor a déployé des efforts pour aider les ministères à améliorer la qualité des données financières	12
Le receveur général a mis en place des pratiques d'assurance de la qualité	13
La saisie et la communication de l'information sur le coût entier des activités présentent des difficultés	14
Les pratiques d'assurance de la qualité au sein des ministères varient	16
Les pratiques diffèrent d'une région à l'autre	20
La participation des services de vérification interne est restreinte	20
Il n'y a pas de processus officiel pour la compilation et le partage des pratiques exemplaires	20
Les contrôles ministériels et les cadres de contrôle doivent être améliorés	22
<b>Tirer pleinement parti des systèmes financiers</b>	<b>25</b>
On ne fait pas plein usage des nouveaux systèmes financiers	25
Les gestionnaires doivent intégrer l'information financière provenant de plusieurs systèmes	26
La communication de l'information aux gestionnaires doit être améliorée	27
<b>Conclusion</b>	<b>29</b>
<b>À propos de la vérification</b>	<b>31</b>





# La qualité de l'information financière

---

## Points saillants

**2.1** Pour prendre des décisions à l'échelle des ministères et du gouvernement dans son ensemble, préparer les états financiers sommaires du gouvernement et communiquer au Parlement et au public les coûts entiers des programmes gouvernementaux, il est indispensable d'avoir une information financière de grande qualité. Dans le cadre de sa Stratégie d'information financière, le gouvernement a investi plus de 600 millions de dollars dans de nouveaux systèmes financiers, de nouvelles politiques et de la formation. Bien que la Stratégie ait été mise en place voici deux ans, on ne fait pas encore plein usage de son infrastructure.

**2.2** Les gestionnaires ont de la difficulté à accéder en ligne à l'information financière complète dont ils ont besoin. Par conséquent, ils continuent de tenir leurs propres systèmes locaux ou feuilles de calcul et doivent intégrer des données financières provenant de plusieurs systèmes. Ces « registres parallèles » leur offrent une image plus complète, précise et à jour de leurs opérations financières, qui leur est nécessaire pour prendre des décisions adéquates, faire des prévisions et élaborer des plans pour l'avenir. Même s'ils font en général confiance à l'information de base à l'égard des dépenses de caisse, les gestionnaires ont exprimé certaines inquiétudes, notamment en ce qui a trait à la lenteur avec laquelle les changements au niveau du personnel se reflètent dans leurs coûts salariaux, qui constituent habituellement leur plus gros poste de dépense. Si les gestionnaires n'utilisent pas ou ne critiquent pas les données qui se trouvent dans les systèmes ministériels, la qualité de ces données pourrait en souffrir.

**2.3** Les ministères ont adopté, ou prévoient adopter, un certain nombre de pratiques d'assurance de la qualité des données financières, mais ces pratiques varient d'un ministère à l'autre et au sein des ministères. De plus, il n'existe pas de processus structuré permettant de compiler et de faire connaître les meilleures pratiques utilisées par les ministères pour assurer la qualité de ces données financières, que ce soit au sein des ministères ou entre eux.

**2.4** Le Secrétariat de Conseil du Trésor fournit peu de directives sur la qualité des données financières et commence seulement à élaborer le Cadre de la gestion de l'information. Il faut plus de directives pour garantir que les données financières des ministères sont préparées selon des normes constamment élevées, principalement pour leur utilisation par les ministères eux-mêmes, mais aussi pour une reddition de comptes de grande qualité à l'échelle du gouvernement. Nous avons pris connaissance de certains plans à cet égard.

2.5 Les évaluations des contrôles internes des nouveaux systèmes financiers, effectuées par le Bureau dans certains gros ministères choisis, ont révélé des lacunes touchant par exemple la gestion des droits d'accès. Les ministères s'efforcent de combler ces lacunes, mais nous continuons de les inciter à agir plus rapidement. Les gestionnaires doivent être sensibilisés à l'importance des divers types de contrôle et à la façon de les appliquer pour aider à garantir l'obtention de données financières de grande qualité.

### Contexte et autres observations

2.6 Le gouvernement met en œuvre l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et l'initiative intitulée Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Pour y arriver, il a besoin d'une information de bonne qualité sur le coût entier des programmes gouvernementaux. Cependant, les ministères ne font pas pleinement usage de l'information sur les coûts des activités ou des programmes, notamment tous les frais indirects des services intégrés. Les systèmes, politiques et pratiques utilisés pour recueillir et communiquer l'information sur les coûts entiers doivent être améliorés.

2.7 Le contexte actuel au gouvernement encourage les gestionnaires à mettre l'accent sur leur « solde disponible », c'est-à-dire le montant de leur budget initial qu'ils peuvent encore dépenser. Aux yeux des gestionnaires, l'information sur les coûts entiers a par conséquent moins d'importance que l'information sur les dépenses de caisse et ils ne mettent pas l'accent sur l'information concernant les coûts entiers ni sur sa qualité. La qualité des données est habituellement définie en fonction de l'adaptation de ces données à leur emploi (leur utilité). La meilleure façon de garantir l'obtention d'information de grande qualité est d'encourager son utilisation dans la gestion quotidienne. Mais on ne le fait pas. Il reste encore beaucoup à faire pour améliorer l'information financière sur les coûts des programmes et encourager les gestionnaires à se servir de cette information.

2.8 La qualité des données financières sommaires soumises par les ministères au receveur général s'est améliorée au cours de l'année dernière, même si l'on trouve encore quelques erreurs. Le service d'assurance de la qualité du receveur général travaille avec les ministères pour les aider à déceler les erreurs et à les corriger. Cependant, sans information sur la nature des opérations détaillées qui sous-tendent les données sommaires, le receveur général peut déceler seulement certaines erreurs de codage évidentes. De plus, le receveur général se trouve à la fin de la chaîne d'information; les erreurs constatées à cette étape révèlent l'absence de pratiques d'assurance de la qualité plus près de la source (la saisie des données), là où la prévention et la correction sont beaucoup plus rentables.

### Réaction du Secrétariat du Conseil du Trésor et du receveur général.

Ils sont d'accord avec la recommandation formulée au paragraphe 2.39 et ils décrivent les travaux en cours ou prévus sur la qualité des données financières.

**Réaction de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, de Transports Canada, de Développement des ressources humaines Canada et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.**

Ils sont d'accord avec les recommandations et ils indiquent les mesures en cours ou prévues pour améliorer la qualité des données financières.

**La Gendarmerie royale du Canada** indique qu'elle est d'accord avec les observations du chapitre. Elle collaborera avec le Bureau du vérificateur général pour apporter les améliorations nécessaires.



## Introduction

### Évolution du contexte de gestion financière du gouvernement

**2.9** Le fait d'avoir accès à de l'information fiable et de l'utiliser de façon adéquate est un aspect fondamental du processus décisionnel de gestion ainsi que de la communication de l'information au Parlement et au public. Qu'il s'agisse d'information concernant les ressources financières, les ressources humaines, les activités ou d'autres questions liées au rendement, la qualité des données influe sur la valeur de l'information et, en bout de ligne, sur son utilisation. La qualité des données est par conséquent un facteur essentiel à la mise en œuvre réussie de tous les systèmes d'information.

**2.10** Dans le cadre de la Stratégie d'information financière, le gouvernement a récemment implanté de nouveaux systèmes d'information financière dans tous les ministères et organismes. En 2001-2002, il a fait d'autres progrès en adoptant la comptabilité d'exercice dans les ministères. Dans ce nouvel environnement financier, les gestionnaires auront accès à de nouvelles formes d'information financière traitées par les nouveaux systèmes, et on s'attend à ce qu'ils s'en servent.

**2.11** La Stratégie d'information financière est un élément clé de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur du gouvernement. L'essai pilote de l'initiative est terminé depuis peu et celle-ci a commencé à être mise en place dans l'ensemble du gouvernement. Une fonction de contrôleur moderne vise à fournir aux gestionnaires de l'information financière et non financière sur le rendement, une méthode rigoureuse de gestion des risques, des systèmes de contrôle adéquats, ainsi qu'un ensemble de valeurs et un code d'éthique communs. La politique du Conseil du Trésor sur la responsabilité qu'ont les ministères de surveiller la fonction de contrôleur prévoit qu'ils doivent examiner régulièrement la reddition de comptes en matière de gestion financière. Ces examens visent à garantir que les gestionnaires prennent des décisions fondées sur de l'information actuelle, pertinente et fiable.

**2.12** En octobre 2000 et en avril 2002, nous avons fait rapport sur la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur au sein du gouvernement. Dans le rapport de 2000, nous avons indiqué que les gestionnaires de programme avaient exprimé des doutes au sujet du caractère actuel et exact des données financières des systèmes ministériels. Cette crainte incite de nombreux gestionnaires à tenir des livres et des registres séparés ou supplémentaires (appelés communément « registres parallèles »). Dans le rapport de 2002 sur les stratégies de la fonction de contrôleur, nous avons indiqué que de nombreux gestionnaires n'étaient pas encore au courant de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, ni de son rôle dans leur gestion courante.

**2.13** La Stratégie d'information financière et la fonction moderne de contrôleur sont des conditions préalables à la mise en place d'une initiative plus vaste, Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Dans le cadre de cette initiative, les ministères doivent informer le Parlement et les Canadiens

des résultats qu'ils obtiennent avec les ressources importantes qui sont mises à leur disposition. Des initiatives plus récentes, le gouvernement en direct et le cybergouvernement, ajoutent une nouvelle dimension à ces exigences car elles peuvent éventuellement élargir l'accès du public à l'information. Ces nouvelles initiatives ont en commun le fait qu'elles exigent toutes de l'information de gestion de grande qualité, complète, exacte, pertinente et actuelle.

**2.14** Quand ils prennent des décisions en se servant de cette nouvelle information financière, les gestionnaires doivent avoir accès au type d'information dont ils ont besoin et doivent être certains que cette information est actuelle et de grande qualité. Sinon, ils y porteront peu d'attention.

**2.15** Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, les investissements dans les nouveaux systèmes financiers de la Stratégie d'information financière ont atteint plus de 600 millions de dollars. Cela n'inclut pas les coûts engagés avant 1995 ni les coûts de maintenance et de mise à niveau, susceptibles d'être importants, qui seront engagés au cours de la durée de vie des systèmes. De plus, dans notre chapitre de décembre 2001 sur la Stratégie d'information financière, nous avons indiqué que comme le Secrétariat n'a pas établi de cadre pour compiler les coûts au début du projet, nous n'avons pu tirer de conclusion sur l'exactitude de ce chiffre.

### **L'information est importante pour le gouvernement**

**2.16** Le gouvernement produit de l'information. Comme la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor l'a déclaré dans le préambule du *Cadre de la gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*, « Tous les services qu'il offre aux citoyens, aux entreprises et aux clients internes ont trait à de l'information d'une façon ou d'une autre. La diffusion de l'information constitue souvent le service en soi [...] Fondamentalement, la plupart des activités du gouvernement ont trait à la gestion de l'information. »

**2.17** L'information financière joue un grand rôle dans les activités du gouvernement. En 2001-2002, le gouvernement du Canada a reçu plus de 170 milliards de dollars en recettes et a dépensé plus de 160 milliards de dollars. Il est important pour les décideurs du gouvernement, le Parlement et les Canadiens de savoir d'où vient cet argent et où il va. L'information financière publiée dans les Comptes publics du Canada fournit aux lecteurs un tableau général des finances du gouvernement, et indique notamment si les ministères ont respecté les autorisations de dépenses données par le Parlement. Les parlementaires et le public s'intéressent aussi au coût des programmes gouvernementaux, en particulier lorsqu'il doit y avoir recouvrement des coûts ou que des droits doivent être établis. Dans les quatre piliers de la fonction moderne de contrôleur, décrits dans l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Secrétariat du Conseil du Trésor indique que les gestionnaires doivent aussi savoir ce qu'il peut en coûter pour produire un résultat parce qu'il existe différents moyens de le produire, et dans chaque cas, à un coût différent. Le fait de pouvoir établir un

lien entre les ressources et les résultats permet de faire des choix mieux éclairés.

**2.18** Les ministères ont besoin d'une information de grande qualité pour utiliser efficacement tous leurs fonds, comme l'indiquent les exemples suivants :

- En plus de son rôle comme force de police fédérale, la Gendarmerie royale du Canada fournit à contrat des services de police dans la plupart des provinces et de nombreuses municipalités. Elle a besoin d'une information de grande qualité sur le coût des services qu'elle offre à ses clients, de façon à appuyer le recouvrement de ces coûts tel qu'il est stipulé dans les contrats.
- Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international offre des services outre-mer au nom d'autres ministères fédéraux et doit connaître le coût de ces services administratifs afin que les ministères en question puissent payer leur part de ces coûts.
- La Direction générale des services immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada offre aux ministères des services d'acquisition et d'aménagement des locaux. Même si ces services sont fournis gratuitement à la plupart des ministères, ceux-ci sont néanmoins informés de leur coût annuel pour qu'ils aient une meilleure compréhension du coût entier des programmes ministériels.
- Transports Canada a pour obligation de saisir et de communiquer le coût entier de la part que le Ministère assume dans les efforts déployés par le gouvernement pour mettre en place de nouvelles mesures de sécurité.
- Le comité de gestion supérieure dirigé par le sous-ministre de Développement des ressources humaines Canada doit posséder de l'information exacte sur les coûts pour établir des comparaisons entre les divers programmes de prestations. Il pourra alors cerner les économies possibles, les pratiques exemplaires et les leçons tirées, et les partager, de façon à optimiser les coûts pour les Canadiens.

L'utilisation de nouveaux modes de prestation des services, l'impartition et la création d'organismes constituent des raisons supplémentaires justifiant le besoin de connaître l'ensemble des coûts et de posséder de l'information de bonne qualité sur les actifs et les passifs gérés par les ministères.

### Qu'entend-on par qualité des données?

**2.19** Il existe de nombreuses façons de définir la qualité des données (voir la pièce 2.1). Le dénominateur commun de ces définitions est que la qualité des données dépend de l'utilité des données, c'est-à-dire « l'adaptation à leur emploi ».

**2.20** En plus des définitions de la qualité des données, il existe des modèles de maturité des données et de l'information qui peuvent aider une organisation à évaluer le niveau de la gestion de la qualité des données. Mentionnons par exemple la grille de maturité de la gestion de la qualité de l'information (voir la pièce 2.2). Le but est d'arriver au point où la qualité de

## Pièce 2.1 Définitions de la qualité des données

Voici quelques concepts et notions de la qualité des données, extraits de sources canadiennes et internationales :

Statistique Canada définit la qualité de l'information de ses produits statistiques en fonction de leur « adaptation à leur emploi » par les clients. Les six dimensions de la qualité des données sont la pertinence, l'exactitude, l'actualité, l'accessibilité, l'intelligibilité et la cohérence.

*Cadre d'assurance de la qualité des données, Statistique Canada, 2002*

La qualité des données englobe l'exactitude, l'intégralité, l'actualité, la pertinence et l'intelligibilité des données en fonction de leur « adaptation à leur emploi ».

Le cycle de « l'adaptation à leur emploi » est décrit en déterminant si l'ensemble de données contient les éléments de données nécessaires pour répondre à la question posée et si les données sont suffisamment pertinentes, exactes, intégrales et actuelles en fonction de l'utilisation prévue.

*Using Information in Government, Center for Technology in Government, State University of New York (SUNY), Albany, 2000*

La qualité des données est la mesure de l'intégralité, de la validité, de l'uniformité, de l'actualité et de l'exactitude, qui rendent les données appropriées à leur emploi.

*Data Warehouse Quality, DM Review Archived Articles, janvier 1996*

La qualité des données ne peut être évaluée que dans le contexte d'une utilisation ou d'un ensemble d'utilisations.

*Data Quality Problems in Army Logistics, ministère de la Défense des États-Unis, 1996*

Les principales caractéristiques de la qualité des données sont l'exactitude, l'uniformité, l'intégralité, l'ampleur, la profondeur, la précision, le délai d'attente, la rareté, la redondance et l'intégrité.

*Ascending the Information Maturity Model: Part 1-Data Quality, Meta Group, mars 2002*

l'information constitue un aspect essentiel de l'organisation et où l'amélioration de cette qualité est une activité courante et permanente. Les Archives nationales du Canada ont elles aussi établi un outil d'évaluation des capacités en matière de gestion de l'information, que les ministères peuvent utiliser comme référence pour évaluer leurs pratiques de gestion de l'information, et notamment la qualité de l'information.

### Objet de la vérification

**2.21** Nous avons effectué la vérification dans le contexte des travaux que nous avons réalisés auparavant sur la qualité — par exemple, sur la qualité de l'information à Statistique Canada (chapitre 3, Rapport d'avril 1999), les rapports ministériels sur le rendement (chapitre 6, Rapport d'avril 2002), la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (chapitre 1, Rapport de décembre 2001) et la qualité des statistiques sur la santé (chapitre 6, Rapport de décembre 2002).

Pièce 2.2 Grille de maturité de la gestion de la qualité de l'information

Catégories de mesure	Première étape : Incertitude (ponctuelle)	Deuxième étape : Sensibilisation (peut être répétée)	Troisième étape : Révélation (définie)	Quatrième étape : Sagesse (gérée)	Cinquième étape : Certitude (optimisée)
<b>Compréhension et attitude de la direction</b>	La qualité de l'information n'est pas considérée comme un outil de gestion. La direction tend à rendre l'administration des données ou l'organisation des systèmes d'information responsable des problèmes de qualité de l'information ou vice versa.	La direction reconnaît que la gestion de la qualité de l'information peut être avantageuse mais n'est pas prête à investir du temps ou de l'argent à ce chapitre.	En mettant en œuvre un programme d'amélioration de la qualité de l'information, la direction apprend davantage sur la gestion de la qualité; elle est davantage prête à l'appuyer.	La direction participe. Elle comprend les principes de la gestion de la qualité de l'information et reconnaît son rôle permanent.	La gestion de la qualité de l'information est considérée comme partie intégrante du système de l'organisation.
<b>Statut de l'organisation responsable de la qualité de l'information</b>	La qualité des données est une fonction cachée des services d'élaboration des applications. L'organisation ne s'occupe probablement pas de la vérification des données. L'accent est mis sur la correction des données erronées.	La qualité des données devient un aspect plus important, mais l'accent est toujours mis sur la correction des données erronées.	Toutes les évaluations sont intégrées et les gestionnaires participent à la mise au point des applications.	Le gestionnaire de la qualité de l'information rend compte à un dirigeant principal de l'information; les rapports et les mesures préventives sont efficaces. L'organisation a des liens avec les secteurs opérationnels.	Le gestionnaire de la qualité de l'information fait partie intégrante de l'équipe de gestion. La prévention est le but principal. La qualité de l'information est une considération clé dans toutes les activités.
<b>Traitement des problèmes de qualité de l'information</b>	On s'attaque aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se produisent. En général, on ne les règle pas car ils sont mal définis. Les conflits sont chose commune.	Des équipes sont créées pour s'attaquer aux problèmes les plus graves. On ne leur demande pas de trouver des solutions à long terme.	On communique les mesures correctives. Les problèmes sont traités ouvertement et réglés de façon ordonnée.	Les problèmes sont décelés dès le début de la mise au point des applications. Toutes les fonctions sont ouvertes aux suggestions et à l'amélioration.	À part les cas les plus rares, on prévient les problèmes de qualité de l'information.
<b>Coût de la qualité de l'information en proportion des recettes</b>	Communiqué : inconnu Réal : 20 p. 100	Communiqué : 5 p. 100 Réal : 18 p. 100	Communiqué : 10 p. 100 Réal : 15 p. 100	Communiqué : 8 p. 100 Réal : 10 p. 100	Communiqué : 5 p. 100 Réal : 5 p. 100

**Pièce 2.2** Grille de maturité de la gestion de la qualité de l'information (suite)

Catégories de mesure	Première étape : Incertitude (ponctuelle)	Deuxième étape : Sensibilisation (peut être répétée)	Troisième étape : Révélation (définie)	Quatrième étape : Sagesse (gérée)	Cinquième étape : Certitude (optimisée)
<b>Mesures d'amélioration de la qualité de l'information</b>	Aucune activité n'est organisée. On ne comprend pas l'importance de telles activités.	On tente des efforts à court terme évidents de « motivation ».	La direction met en œuvre un programme en 14 points. Elle comprend très bien chaque étape et la met à exécution.	Un programme en 14 points est poursuivi et les avantages commencent à être optimisés.	L'amélioration de la qualité de l'information est une activité courante et permanente.
<b>Résumé de la situation de l'organisation quant à la qualité de l'information</b>	« Nous ne savons pas pourquoi la qualité de l'information pose problème. »	« Faut-il nécessairement toujours avoir des problèmes de qualité de l'information? »	« Grâce à l'engagement de la direction et aux efforts d'amélioration de la qualité de l'information, nous cernons les problèmes et les réglons. »	« La prévention des problèmes de qualité de l'information est une activité courante de notre organisation. »	« Nous savons pourquoi nous n'avons pas de problèmes liés à la qualité de l'information. »

Source : Adapté de la grille de maturité de la gestion de la qualité de l'information, de Philip Crosby (reproduction autorisée par Larry English, auteur de « Improving Data Warehouse and Business Information Quality »)

**2.22** La présente vérification avait pour objet d'évaluer les systèmes, les politiques et les pratiques du gouvernement en matière de gestion de la qualité de l'information financière. Elle comportait deux volets. Le premier volet consistait à déterminer si les ministères ont mis en place des politiques, des pratiques et des systèmes financiers pour offrir aux gestionnaires de l'information financière adéquate et fiable. Le second volet consistait à déterminer si les organismes centraux ont mis en place des systèmes, des politiques et des pratiques visant à fournir une orientation générale et des directives aux ministères et à gérer la qualité générale de l'information financière du gouvernement.

**2.23** Notre vérification a porté sur les organismes fédéraux suivants :

- le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;
- Développement des ressources humaines Canada;
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et surtout la Direction générale des services immobiliers;
- la Gendarmerie royale du Canada;
- Transports Canada.

**2.24** Nous rendons aussi compte des résultats de nos évaluations des contrôles de huit ministères, effectuées dans le cadre de notre nouvelle stratégie de vérification des comptes publics du Canada. Cette stratégie s'appuiera sur les contrôles des systèmes financiers. La section « À propos de la vérification », à la fin du chapitre, présente de l'information supplémentaire.

## Observations et recommandations

### Des politiques, des directives et des pratiques énoncées clairement

#### Il y a peu de directives centrales pour assurer la qualité des données financières

**2.25** Selon la Stratégie d'information financière, le gouvernement a adopté un modèle de comptabilité décentralisé selon lequel les ministères ont la responsabilité de tenir l'information financière détaillée et de n'envoyer au receveur général que les données sommaires nécessaires à la préparation des comptes publics du Canada. Étant donné l'importance des données ministérielles pour la prise de décision à l'échelle gouvernementale et la préparation des états financiers sommaires du gouvernement, nous nous attendions à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor ait fourni aux ministères un large éventail de directives et de pratiques exemplaires sur la qualité des données. Cela aiderait à garantir que les données ministérielles sont toujours préparées selon des normes élevées tant pour les besoins internes du ministère que pour ceux des rapports à l'échelle gouvernementale. Nous nous attendions aussi à ce que le receveur général ait mis en place un processus d'assurance de la qualité des données.

**2.26** Les contrôles internes, la vérification, les directives et les pratiques exemplaires, qui font tous partie de la gestion moderne, ont un rôle important à jouer pour assurer la qualité des données. Nous avons constaté que d'autres pays (par exemple, les États-Unis et le Royaume-Uni) donnent des directives centrales aux ministères (soit directement par les organismes centraux, soit par les bureaux nationaux de vérification de concert avec les organismes centraux) pour aider à assurer l'utilisation continue de normes élevées sur la qualité des données au sein du gouvernement et de pratiques en ce sens (voir la pièce 2.3).

#### Pièce 2.3 Directives sur la qualité des données dans d'autres pays

##### Royaume-Uni

Dans son rapport de 2000 intitulé *Good Practice in Performance Reporting in Executive Agencies and Non-Departmental Public Bodies*, le National Audit Office du Royaume-Uni donne aux organismes d'exécution des directives sur 12 étapes à suivre pour communiquer de l'information plus rigoureuse, dont 6 ont trait à la qualité des données.

##### États-Unis

Le General Accounting Office des États-Unis a produit en 1994 un rapport (GAO/AIMD-94-115) qui décrit certaines pratiques fondamentales liées à la gestion de l'information stratégique. Ces pratiques comprennent la nécessité de fournir aux bonnes personnes, au bon moment, de l'information de qualité pour étayer les décisions clés.

En 2001, l'Office of Management and Budget des États-Unis a diffusé à l'échelle gouvernementale le document intitulé *Guidelines for Ensuring and Maximizing the Quality, Objectivity, Utility, and Integrity of Information Disseminated by Federal Agencies*.

**2.27** Nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor a fourni peu de directives sur la qualité des données financières. En mai 2002, le Secrétariat a diffusé aux agents financiers supérieurs un bulletin d'information expliquant aux ministères que la qualité de l'information financière est importante et leur rappelant la nécessité d'avoir des contrôles internes efficaces et une surveillance adéquate par les services de vérification interne. Selon ses fonctionnaires, le Secrétariat a aussi reconnu l'importance de la qualité des données financières, dans le cadre d'un certain nombre d'exposés à la collectivité financière, notamment les agents financiers supérieurs à plein temps. En outre, le manuel de comptabilité de la Stratégie d'information financière aide les ministères à déterminer le traitement comptable approprié dans un certain nombre de situations.

**2.28** La Direction du dirigeant principal de l'information, du Secrétariat du Conseil du Trésor, a créé à l'automne 2000 la Division de la gestion de l'information, qui a pour but d'améliorer la gestion de l'information au sein du gouvernement à l'ère numérique. La Division a entrepris récemment d'établir un *Cadre de la gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*, qui vise à promouvoir une méthode de gestion de l'information fondée sur le cycle de vie. Un aspect de ce cadre touche la qualité des données. L'élaboration du Cadre en est toujours aux premières étapes, et la section sur la qualité des données et les directives n'ont pas encore été élaborées.

#### **Le Secrétariat du Conseil du Trésor a déployé des efforts pour aider les ministères à améliorer la qualité des données financières**

**2.29** Le Secrétariat du Conseil du Trésor a récemment adopté certaines mesures qui pourraient aider les ministères à produire des données financières de grande qualité. Ces mesures comprennent l'approbation de la balance de vérification ministérielle par l'agent financier supérieur à temps plein ou l'agent comptable qu'il a désigné, ainsi que l'examen des données ministérielles avant la fin de l'exercice.

**2.30** Le Secrétariat établit aussi un cadre de contrôle général pour aider les ministères à mettre au point des systèmes de contrôle. Lorsqu'il sera terminé, le cadre pourra s'avérer un outil utile pour surveiller les efforts déployés par les ministères au chapitre de l'élaboration et de la mise en œuvre des contrôles.

**2.31** Le Secrétariat examine les états financiers ministériels et renvoie des commentaires aux ministères. Il a aussi créé un groupe de travail pour discuter des questions de présentation de l'information dans les états financiers. La publication des états financiers ministériels aiderait à promouvoir la qualité des données financières au sein des ministères en raison de la visibilité des états financiers pour le public. Cependant, rien n'a encore été fait à ce chapitre. Comme nous l'avons indiqué dans nos observations sur les états financiers du gouvernement du Canada et dans nos chapitres sur la Stratégie d'information financière, le modèle actuel d'états financiers ministériels ne comprend pas certains coûts et passifs importants, notamment les passifs comptabilisés centralement par le Secrétariat du Conseil du Trésor et les services fournis sans frais par d'autres ministères. Comme nous l'avons

répété dans le chapitre 5 de notre rapport de décembre 2002, nous pensons que sans cette information, les états financiers ministériels ne fournissent pas de l'information complète sur les coûts des programmes ni sur la situation financière des ministères. Le Secrétariat a mentionné que les états financiers ministériels ne seraient pas publiés avant qu'ils ne présentent de l'information complète.

### **Le receveur général a mis en place des pratiques d'assurance de la qualité**

**2.32** Le receveur général a créé en 2001 un service d'assurance de la qualité pour surveiller la qualité des données ministérielles sommaires saisies dans le Système central de gestion des rapports financiers (SCGRF). Chaque mois, les ministères transmettent au système central de l'information sommaire pour chaque combinaison de code à l'échelle gouvernementale. Cela représente plus de 70 000 enregistrements par mois. À l'exception des tests de contrôle des soldes de compte, le SCGRF ne comporte pas de processus de vérification des erreurs. Pour mener à bien son travail, le service d'assurance de la qualité du receveur général a mis au point plus de 60 rapports d'assurance de la qualité. Ces rapports comprennent les résultats des tests effectués pour déceler les combinaisons inadéquates de codes ou les zéros saisis par erreur à la place d'un code d'activité. Le receveur général transmet aux ministères une copie des rapports d'assurance de la qualité et en discute avec eux régulièrement.

**2.33** Les données statistiques tenues par le receveur général montrent que la qualité des données sommaires du SCGRF s'est améliorée. Le nombre total d'erreurs signalé en octobre 2002 était de 639, soit environ un pour cent des enregistrements mensuels totaux, par rapport à 1 358 erreurs décelées en avril 2002 et à 2 285 en octobre 2001. Les principales erreurs étaient l'entrée de zéros au lieu de codes d'activité et l'entrée de codes invalides pour des opérations internes du gouvernement; ces erreurs représentaient ensemble plus du tiers des erreurs.

**2.34** Le processus d'assurance de la qualité du receveur général peut déceler seulement certaines erreurs de codage évidentes. Sans information sur la nature des opérations détaillées qui sous-tendent les données sommaires, le receveur général ne peut certifier l'exactitude des codes saisis. Seuls les ministères possèdent l'information nécessaire. En outre, le SCGRF représente la fin de la chaîne d'information, qui commence par la saisie des données dans les ministères. Le repérage des erreurs au niveau du receveur général révèle l'absence de pratiques d'assurance de la qualité plus près de la source, là où la prévention et la correction sont beaucoup plus rentables. C'est donc aux ministères de veiller à ce que les données soient complètes et exactes, et de faire particulièrement attention à ce qu'il n'y ait pas d'erreurs de codage évidentes avant de transmettre leurs données sommaires au SCGRF pour qu'elles soient incluses dans les comptes du Canada. La présence d'erreurs réduit l'utilité de l'information à l'échelle gouvernementale.

**2.35** Le Bureau du vérificateur général effectue aussi une vérification annuelle des états financiers sommaires du gouvernement du Canada qui sont publiés dans les *Comptes publics du Canada*. Dans les Observations de la

**Seuil d'importance relative** — Niveau d'erreurs dans les états financiers au-delà duquel le jugement du lecteur qui se fonderait sur ces états serait affecté.

vérificatrice générale sur les états financiers du gouvernement du Canada et dans notre chapitre de décembre 2002 sur la gestion et le contrôle financiers, nous avons fait des commentaires sur les questions et les problèmes constatés au cours de la vérification de 2001-2002. Nous avons trouvé notamment des comptes de contrôle et d'attente non rapprochés en temps voulu, des erreurs dans l'information présentée pour la préparation des comptes publics; des opérations interministérielles non rapprochées, ainsi que des corrections apportées à l'information financière ministérielle au cours de la vérification, y compris plusieurs corrections importantes apportées à des soldes de comptes à la fin de la vérification. Cependant, même si ces questions ont été réglées à l'échelle du gouvernement pour nous permettre de donner une opinion sans réserve sur les états financiers du gouvernement du Canada de 2001-2002, il se peut qu'elles n'aient pas été réglées à l'échelle des ministères, ce qui réduit l'utilité de l'information pour les gestionnaires. Il importe aussi de tenir compte du fait que nos vérifications des états financiers sommaires sont effectuées selon un **seuil d'importance relative** de vérification pour l'ensemble du gouvernement. Le seuil d'importance relative aux fins de la gestion est beaucoup plus faible, car les gestionnaires ont besoin d'information détaillée de grande qualité pour être en mesure de prendre des décisions au niveau d'un programme ou du ministère. (On trouve plus d'information à ce sujet dans les Observations de la vérificatrice générale sur les états financiers du gouvernement du Canada, publiées dans les *Comptes publics du Canada*.)

### **La saisie et la communication de l'information sur le coût entier des activités présentent des difficultés**

**2.36** Les systèmes financiers doivent être conçus de manière à permettre aux gestionnaires de se servir des données de plusieurs façons — comptable, autorisations et coûts entiers. Quand on parle de la qualité de l'information financière, il faut tenir compte de toutes ces utilisations. Pour ce qui est des coûts entiers, nous avons constaté que les structures de code des ministères permettent généralement de comptabiliser les coûts des activités, mais qu'il faut trouver un moyen de répartir les coûts des activités internes pour déterminer les coûts entiers des services qu'un ministère offre aux Canadiens. Il existe plusieurs méthodes d'établissement des coûts qui permettent de donner aux gestionnaires de l'information sur le coût entier de leurs programmes, y compris le coût des frais indirects des activités qui appuient les programmes. Nous avons constaté que les méthodes d'établissement des coûts ne sont ni normalisées ni largement utilisées dans les ministères. Certains d'entre eux se penchent toutefois sur des méthodes particulières; ainsi, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international envisagent d'introduire une comptabilité par activité.

**2.37** Les ministères se servent d'une structure pour coder leurs activités afin de fournir de l'information aux organismes centraux pour la préparation des rapports à l'échelle gouvernementale. Les ministères et organismes identifient leurs secteurs d'activités, qui sont appelés codes d'activités à l'échelle gouvernementale dans le plan comptable. Ces secteurs d'activités constituent

la base du financement et des rapports. Il est généralement admis que les secteurs d'activités devraient représenter les services externes fournis aux Canadiens. Cependant, notre examen du plan comptable à l'échelle gouvernementale a montré que près de 90 p. 100 des 44 entités qui ont plus d'un secteur d'activités ont aussi des secteurs d'activités administratifs distincts. Comme les coûts de ces secteurs d'activités ne sont pas imputés aux secteurs d'activités qui servent à répondre aux besoins des Canadiens et d'autres clients, le coût entier des activités ministérielles est présenté au Parlement et au secteur public d'une façon qui n'est ni facile à comprendre ni facile à utiliser. Des annexes étayant l'information pourraient montrer la façon dont les coûts entiers sont calculés, y compris l'identification des frais généraux.

**2.38** Un aspect important de l'initiative du gouvernement intitulée Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes est que « les ministères et organismes doivent fournir l'information nécessaire sur les coûts et les résultats des programmes pour prendre des décisions éclairées. Ils doivent intégrer l'information financière et non financière sur le rendement pour permettre des analyses de coûts en fonction des résultats réels ou attendus ». L'une des premières étapes pour obtenir de l'information de grande qualité sur les coûts pour les programmes est d'établir des politiques, systèmes et pratiques pour saisir cette information. En outre, une orientation centrale s'avère nécessaire pour assurer une mise en œuvre cohérente dans les différents ministères.

**2.39 Recommandation.** Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le receveur général devraient fournir aux ministères des lignes directrices sur la qualité des données financières et surveiller leur mise en œuvre dans les ministères. Dans le cadre de cette surveillance, ils devraient déterminer les pratiques exemplaires et les faire connaître afin d'assurer la qualité des données financières.

#### Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor et du receveur général.

Tel qu'indiqué dans le chapitre, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le receveur général ont déjà fourni des lignes directrices sur la qualité des données. Le receveur général a fourni une orientation en diffusant le Guide du receveur général et en présentant des communications et des explications concernant les rapports sur les exceptions du Système central de gestion des rapports financiers. La Direction du dirigeant principal de l'information et la Direction de la fonction de contrôleur du Secrétariat du Conseil du Trésor ont élaboré et fait la promotion du développement de divers types de produits et des pratiques exemplaires liés à la qualité des données et dont quelques-uns sont mentionnés dans le chapitre. Le site Web suivant du Secrétariat au sujet des pratiques de modernisation de la fonction de contrôleur en est un exemple : [http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo\\_mfc/practices\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/practices_f.asp).

Le Secrétariat continuera de coordonner les efforts internes et travaillera avec d'autres organismes, tels que le receveur général et le Bureau du vérificateur général afin d'élaborer et de communiquer des renseignements sur la qualité des données. Plus précisément, le Secrétariat a créé un Groupe

de travail sur la qualité des données qui encouragera les ministères à partager des pratiques exemplaires. Ce groupe de travail comprend des participants venant de divers ministères, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du receveur général et du Bureau du vérificateur général et qui se sont réunis pour la première fois au mois de février 2003. La qualité des données financières sera aussi examinée au cours des réunions du Groupe de travail interministériel sur les états financiers, présidé par le Secrétariat. De plus, un Groupe de travail interministériel a été créé afin de guider l'élaboration d'un cadre de contrôle générique, axé sur les contrôles financiers, et que tous les ministères seront en mesure d'adapter selon leurs besoins particuliers.

### Les pratiques d'assurance de la qualité au sein des ministères varient

**2.40** Aucun des ministères que nous avons visités n'avait en place de plan complet d'assurance de la qualité des données financières. Toutefois, ils ont adopté un certain nombre de pratiques d'assurance de la qualité des données financières, ou prévoient le faire. Voici quelques-unes de ces pratiques :

- la vérification après paiement;
- l'approbation de l'information financière;
- l'amélioration de la qualité des données parmi les objectifs figurant dans les contrats de rendement des gestionnaires;
- la validation intégrée aux systèmes;
- le rapprochement des comptes des systèmes des ministères et des systèmes centraux du receveur général;
- l'épuration ponctuelle des données.

**2.41 Vérification après paiement.** La vérification après paiement est un processus suivant lequel les opérations, surtout les dépenses, sont examinées par le service des finances en vue de déceler les erreurs. L'étendue et le moment de l'examen sont généralement fondés sur le risque, les opérations à risque élevé étant souvent vérifiées au préalable avant le paiement. On prélève généralement un échantillon d'autres opérations pour les vérifier après le paiement. Les critères utilisés dans ces examens sont habituellement les suivants : Le paiement respecte-t-il les exigences de paiement? A-t-il été approuvé comme il se doit? A-t-il été fait au bon destinataire, et le montant est-il exact? Le code comptable (par exemple, la bonne utilisation du code d'activité) était généralement un critère secondaire, non essentiel. À notre avis toutefois, le codage comptable devrait être considéré comme un critère essentiel étant donné l'importance que revêt le codage dans la prestation d'une information financière de grande qualité. Les résultats du processus de vérification après paiement sont discutés avec les gestionnaires intéressés, les erreurs critiques sont corrigées, et une formation supplémentaire est donnée au besoin. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Développement des ressources humaines Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et Transports Canada ont établi des processus de vérification après paiement. Cependant, ces pratiques varient d'un ministère à l'autre et, dans bien des

cas, au sein des ministères. La pièce 2.4 décrit le processus suivi par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

**2.42** Pour tester la qualité des données financières des ministères, nous avons choisi un petit échantillon statistique de 25 à 30 opérations dans chacun des cinq ministères vérifiés. Les échantillons ont été tirés d'opérations traitées en juin et en juillet 2002. Le plan d'échantillonnage n'avait pas été conçu pour tester l'intégralité des données ni l'affectation des salaires, problème soulevé par les gestionnaires au cours de la vérification. Nous avons obtenu de la documentation justificative pour les opérations des échantillons et avons déterminé si le code ministériel et celui à l'échelle gouvernementale étaient adéquats, et si les montants étaient exacts et s'ils avaient été comptabilisés au moment voulu. Les résultats du test nous permettent de conclure que le taux global d'erreur était inférieur à 5 p. 100.

**2.43 Examen et approbation.** Les gestionnaires connaissent leurs opérations et sont par conséquent les mieux placés pour examiner les résultats financiers afin de déceler des éléments inhabituels. Dans quatre des cinq ministères qui ont fait l'objet de la vérification, on avait demandé aux gestionnaires d'approuver leurs dépenses effectuées jusqu'à ce moment-là et les dépenses prévues jusqu'à la fin de l'exercice. Cette pratique varie d'un ministère à l'autre; elle va de l'approbation mensuelle des principaux rapports à Transports Canada, à l'approbation régulière des prévisions à Développement des ressources humaines Canada, à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et à la Gendarmerie royale du Canada.

**2.44** Le processus d'examen et d'approbation aide à garantir qu'un ministère ne dépense pas plus que son crédit, c'est-à-dire le montant de dépenses autorisé par le Parlement. Cet examen porte sur la prévision par le gestionnaire du « **solde disponible** ». Le gestionnaire est généralement appuyé par un agent financier, qui examine l'information et apporte les corrections et rajustements nécessaires avant que le gestionnaire examine et approuve la prévision.

**2.45** Nous avons constaté que les gestionnaires des ministères surveillent de près leurs dépenses de caisse. Ils sont continuellement tenus de prévoir les dépenses futures pour faire en sorte de ne pas dépenser plus que les fonds dont ils disposent. Tous les gestionnaires que nous avons interviewés ont déclaré qu'ils pensaient généralement pouvoir se fier à l'information sur les dépenses de caisse contenue dans leurs systèmes financiers, en raison de l'accent mis sur l'exactitude du solde disponible et sur sa mise à jour. Ils étaient moins à l'aise avec les données salariales, en raison d'un accès limité, de l'absence de bons rapports et du retard accumulé dans le traitement des opérations liées aux ressources humaines.

**2.46** Dans tous les ministères que nous avons vérifiés, un service central de ressources humaines traite les opérations liées aux ressources humaines. Les coûts salariaux constituent le plus gros poste budgétaire de la plupart des gestionnaires; par conséquent, l'affectation et la prévision de ces coûts constituent des éléments essentiels de la gestion des soldes disponibles. Le traitement centralisé des opérations des ressources humaines retarde le

**Solde disponible** — Montant restant de l'affectation initiale d'argent qu'un gestionnaire peut encore dépenser.

## Pièce 2.4 Vérification après paiement

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a introduit un Cadre de vérification de compte après paiement. Ce cadre a pour objet d'évaluer l'efficacité des processus de vérification des comptes en place dans les organisations dont les activités sont décentralisées et d'évaluer leur conformité aux lignes directrices du Conseil du Trésor et aux politiques ministérielles. L'évaluation est effectuée en prélevant un échantillon de certaines opérations de paiement.

Les organisations qui sont incluses dans le plan d'échantillonnage sont :

- les cabinets du ministre et du sous-ministre;
- les Services opérationnels au gouvernement;
- les bureaux régionaux du ministre;
- les Services immobiliers;
- les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique — Services de gestion.

Les organisations suivantes ont été ajoutées au plan d'échantillonnage en novembre 2001 :

- le Groupe de mise en œuvre des initiatives ministérielles
- la Direction générale des services juridiques
- la Vérification et examen
- le Bureau de l'élaboration de l'éthique
- la Direction générale des communications
- la Direction générale des ressources humaines
- le reste des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

Les opérations à haut risque (de nature délicate) comprennent l'accueil, les cotisations, les réclamations en dommages-intérêts, les paiements à titre gracieux et les opérations de plus de un million de dollars. Les opérations à faible risque (de nature non délicate) font l'objet d'un échantillonnage stratifié.

Les résultats du processus d'assurance de la qualité après le paiement du Ministère pour le troisième trimestre de 2001-2002 (d'octobre à décembre 2001) montrent que le taux d'erreur critique pour les opérations à risque élevé était supérieur au taux d'erreur maximum tolérable fixé à 4 p. 100 pour le Ministère. Le taux d'erreur critique pour les opérations à risque faible était près du taux d'erreur maximum tolérable, de 4 p. 100 à 6 p. 100.

L'échantillon des opérations à risque élevé, qui représente moins de 1 p. 100 des opérations totales du Ministère, comportait un taux d'erreur critique de 27 p. 100; la vaste majorité des erreurs correspondait à l'absence d'approbation préalable pour les cotisations et les activités d'accueil de plus de 200 \$. L'échantillon des opérations à faible risque (non délicates) comportait un taux d'erreur critique de moins de 6 p. 100. Environ 9 p. 100 des opérations présentaient une erreur de codage financier, liée surtout à la détermination du type de dépenses d'accueil, mais cela est considéré comme une erreur non critique.

En plus d'informer les unités concernées de chaque erreur critique constatée, le service d'assurance de la qualité a également diffusé un communiqué décrivant les responsabilités des gestionnaires quant à l'importance de certifier, comme l'exige l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, que les biens ou les services ont été reçus.

Source : *Quality Assurance of the Account Verification Process, Regular Audit, October to December 2001*, Direction des opérations financières, août 2002

traitement des opérations liées aux nouveaux employés, aux départs, aux mutations, aux nominations à titre intérimaire ainsi qu'à toutes les autres activités de dotation. Par conséquent, la plupart des gestionnaires tiennent un système distinct de gestion des salaires ou une feuille de calcul distincte, et/ou une liste des postes vacants pour surveiller et prévoir leurs coûts salariaux.

**2.47 Amélioration de la qualité des données parmi les objectifs figurant dans les contrats de rendement.** À la Direction générale des services immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les contrats de rendement des gestionnaires comportent maintenant l'objectif d'améliorer de 10 p. 100 la qualité des données. Même si cet objectif porte surtout sur les données opérationnelles, il constitue un exemple de pratique qui pourrait être élargie pour inclure les données financières. La Gendarmerie royale du Canada planifie de mettre en jeu une partie du salaire axé sur le rendement de ses gestionnaires, selon la précision de leurs dernières prévisions financières trimestrielles. L'importance de la qualité des données financières serait rehaussée aux yeux des gestionnaires si les contrats de rendement comportaient des objectifs appropriés et mesurables.

**2.48 Validation intégrée aux systèmes.** Nous avons constaté que les systèmes ministériels comprennent un éventail de processus de validation (vérification des erreurs) des données saisies. Ces processus comprennent la validation des codes et des combinaisons de codes ainsi que la limitation de la saisie des données à certains codes de centre de responsabilité. La validation intégrée aux systèmes constitue un outil important pour améliorer la qualité de l'information financière dès le début du processus.

**2.49 Rapprochement des comptes.** Tous les mois, les ministères doivent rapprocher leurs comptes ministériels et les comptes de contrôle du receveur général avant de transmettre leurs balances de vérification au SCGRF. Le SCGRF n'accepte les balances de vérification ministérielles que si les comptes de contrôle correspondent à ceux du receveur général. Ces comptes de contrôle garantissent simplement que les déboursements et les rentrées de fonds traités par les systèmes de paiement, de dépôt et de paye du receveur général ont été comptabilisés dans les systèmes ministériels. Le classement comptable de ces éléments est effectué par les ministères et le receveur général doit se fier à ces derniers pour veiller à ce que l'information soit exacte. Par exemple, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a amélioré considérablement son processus de rapprochement avec le SCGRF en créant un service de rapprochement dans lequel le personnel se sent responsable des données et de leur exactitude. Les données des nouveaux systèmes financiers ministériels et des anciens systèmes sont également rapprochées.

**2.50 Épuration des données.** De temps à autre, les ministères épurent les données de leurs systèmes. Cette épuration est nécessaire pour s'assurer que les données sont de bonne qualité, mais cela prend souvent beaucoup de temps. Par exemple, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a vérifié les données sur les ressources humaines de ses missions en Europe au 30 septembre 2002, car elles n'étaient plus à jour. Une fois le

travail terminé, le Ministère aurait dû avoir de l'information de qualité jusqu'à cette date. Cependant, les nouvelles données saisies entre-temps pourraient ne pas avoir été validées de manière assez approfondie, particulièrement si les processus qui ont donné lieu aux problèmes initiaux n'ont pas été revus et améliorés. La mise en place d'une bonne pratique, garantissant la saisie de données de bonne qualité dans le système à la source, élimine pratiquement la nécessité d'épuration après coup.

### **Les pratiques diffèrent d'une région à l'autre**

**2.51** Les ministères vérifiés mènent énormément d'activités dans les différentes régions du pays. Nous avons constaté que les pratiques d'assurance de la qualité n'étaient pas appliquées de façon uniforme dans les ministères et que des méthodes différentes étaient utilisées selon les régions. Bien que certaines différences régionales puissent se justifier, en fonction du risque notamment, l'information financière du ministère doit être considérée comme une ressource ministérielle comportant des normes d'assurance de la qualité appliquées dans tout l'organisme. En outre, les gestionnaires ont signalé l'absence de processus officiel pour connaître et partager les pratiques exemplaires entre les ministères, et notamment celles portant sur l'assurance de la qualité.

### **La participation des services de vérification interne est restreinte**

**2.52** Dans la plupart des ministères, le service de vérification interne participait peu à l'examen des processus d'assurance de la qualité. Étant donné le rôle d'assurance que leur attribue la nouvelle Politique sur la vérification interne, tous les services de vérification interne ont entrepris, ou prévoient entreprendre, des travaux de vérification ciblés sur la qualité de l'information financière. Par exemple, les Services de vérification interne et de gestion des risques de Développement des ressources humaines Canada comptent effectuer des tests continus du cadre de contrôle financier du Ministère. Les tests seront axés sur l'examen des contrôles du système financier du Ministère, ainsi que sur la surveillance des résultats des vérifications a posteriori et sur celle des travaux réalisés par les groupes de contrôle interne du secteur des finances.

### **Il n'y a pas de processus officiel pour la compilation et le partage des pratiques exemplaires**

**2.53** Le Secrétariat du Conseil du Trésor a mis sur pied des groupes de travail pouvant discuter des pratiques exemplaires, mais il n'a pas de processus officiel pour compiler et faire connaître les pratiques exemplaires des ministères afin d'assurer la qualité des données financières. L'échange de ces pratiques pourrait garantir l'application de normes d'assurance de la qualité uniformes au sein du gouvernement et permettre d'éviter de « réinventer la roue ». Par exemple, comme nous l'avons décrit, les ministères ont créé des processus de vérification après paiement pour s'assurer que leurs données sur les dépenses sont exactes. Mais selon les gestionnaires financiers que nous avons interviewés, il n'existe pas, au Secrétariat, de fonction de coordonnateur central qui facilite l'échange de ces pratiques d'assurance

de la qualité des données. Les ministères doivent communiquer avec les personnes ressources qu'ils connaissent et se servir de leurs propres réseaux pour découvrir ce que font les autres organismes.

**2.54 Recommandation.** Les ministères devraient élaborer des plans d'assurance de la qualité et des pratiques adéquats qui soient appliqués uniformément dans l'ensemble du ministère. Les gestionnaires devraient attester régulièrement de la qualité de ces données.

#### **Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.**

La surveillance de la qualité des données constituait un élément critique de l'élaboration du cadre de vérification des comptes du Ministère en 1999, cadre qui visait à appuyer le transfert de l'entrée des données et de la production des rapports de gestion des opérations, du système financier centralisé aux organisations hiérarchiques. La mise en œuvre du cadre à l'échelle du Ministère, y compris dans les régions et les organismes de services spéciaux, sera terminée en 2003-2004. Par souci de normalisation des renseignements comptables, le Ministère élabore un manuel de comptabilité, établit un nouveau cadre de rapprochement et met en œuvre un cadre de suivi actif pour examiner la qualité des données. Chaque mois, la direction approuve la qualité des données figurant dans la balance des comptes du Ministère. En outre, on élabore actuellement un programme d'assurance de la qualité, en vue d'intégrer les priorités établies par le Bureau du Conseil privé pour la fonction publique du Canada pour 2002-2003 aux ententes ministérielles sur les objectifs de rendement des cadres, et de les appuyer.

**Réponse de Transports Canada.** Le Ministère accepte la recommandation et a mis en œuvre divers contrôles de validation, y compris des règles de vérification du codage en direct rigoureuses pour s'assurer que les données sont saisies adéquatement. De plus, le Ministère a de vastes politiques et procédures mensuelles et de fin d'année qui fournissent un cadre pour assurer que les données sont examinées et rapprochées selon les bureaux comptables de façon uniforme dans tout l'organisme. Le personnel principal de la comptabilité appose sa signature pour indiquer que les procédures sont terminées en temps opportun. Dans le cadre du processus mensuel de prévision, les gestionnaires du Ministère sont chargés d'examiner leurs rapports, y compris les rapports sur les salaires, pour s'assurer qu'ils sont complets et exacts. Transports Canada examine activement la qualité des données sur une base permanente et apporte des changements aux pratiques liées à l'assurance de la qualité, au besoin.

**Réponse du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.** Le Ministère met en œuvre actuellement un projet sur la sécurité et les autorisations, qui réglera l'accès à son système financier, améliorera le contrôle et assurera une plus grande uniformité à l'administration centrale et dans les missions. Conformément à la Stratégie d'information financière (SIF), le Ministère améliore actuellement les rapports présentés sur une base mensuelle au Comité exécutif. Avec la Lettre de représentation et les Comptes publics annuels (pour lesquels le Ministère a récemment reçu une cote « A » du Conseil du Trésor), que le sous-ministre a



**2.56** Un cadre efficace de contrôle interne peut aider à réduire le risque que les données comportent des erreurs et à minimiser la conséquence de telles erreurs sur la prise de décision. Effectuer ces contrôles est tout aussi essentiel que prévenir l'introduction de changements non autorisés ou inadéquats aux principales données financières ou que le fait d'obliger un cadre supérieur à certifier que les registres financiers sont complets, à jour et exacts.

Un contrôle clé consiste à faire surveiller l'information financière par les gestionnaires. Pour notre vérification, nous avons interviewé plus de 80 gestionnaires travaillant dans cinq ministères et deux organismes centraux. La plupart d'entre eux se fiaient à leurs adjoints financiers pour exécuter cette tâche et leur présenter l'information afin qu'ils puissent l'examiner. Seuls quelques-uns d'entre eux ont affirmé effectuer ce contrôle clé en examinant eux-mêmes l'information financière en ligne. À notre avis, il s'agit là d'un contrôle plus rigoureux car les gestionnaires voient alors l'information réelle brute.

**2.57** Dans le chapitre 5 de notre rapport de décembre 2002, nous avons présenté les résultats de nos travaux des deux dernières années sur les contrôles de neuf systèmes financiers de huit gros ministères (voir la section « À propos de la vérification » à la fin du chapitre). Les résultats ont révélé que les contrôles des systèmes financiers comportaient des lacunes, particulièrement en ce qui a trait à la gestion des droits d'accès aux systèmes.

**2.58** Depuis notre rapport de décembre 2002, le Bureau a effectué, ou est en train d'effectuer, d'autres évaluations de contrôles. Il a aussi travaillé avec le service de vérification interne d'un organisme pour mener une évaluation des contrôles que l'organisme avait demandée. Dans presque tous les systèmes que nous avons examinés, nous avons trouvé des lacunes similaires.

**2.59** À notre avis, les droits d'accès et la mise à jour de l'information financière n'étaient pas gérés avec soin au niveau des systèmes informatiques et des applications pour les activités, et ni les contrôles de gestion ni les approbations n'étaient bien exécutés. Par conséquent, les contrôles manuels et de gestion des organismes risquent de ne pas être fiables. Ainsi, les membres de l'équipe de mise au point du système étaient capables de modifier l'information se trouvant dans le système financier de l'organisme. Ce privilège avait été accordé aux premières étapes de la mise au point du système, de manière à pouvoir corriger rapidement les erreurs et les pannes du système. Cependant, après plusieurs mois ou années d'activités raisonnablement stables, ces privilèges n'avaient toujours pas été supprimés. Un système financier contrôlé adéquatement ne permettrait aucun changement ponctuel des données déjà dans le système. Tout changement apporté à l'information financière doit être consigné, validé et approuvé comme il se doit, au moyen de procédures claires et bien établies. Cela est essentiel pour protéger tant l'organisme que les personnes concernées.

**2.60** Un autre exemple de lacune courante en matière de contrôle a trait au mouvement et à la mutation du personnel au sein d'un organisme. Dans de nombreux cas, les employés changent de responsabilités au sein d'un organisme et remplissent différentes fonctions. Ils pourraient conserver dans

leur nouveau poste les privilèges qu'ils avaient dans leur poste précédent, sans justification, et les agents financiers compétents pourraient ne pas être informés des changements de responsabilités. Cette brèche de sécurité doit être colmatée pour protéger l'organisme et les personnes. Le fait de contrôler le nombre de personnes qui sont autorisées à exécuter certaines opérations a un effet positif sur la fiabilité et la qualité des données.

**2.61** Étant donné la similitude des problèmes constatés dans tous les grands systèmes et ministères qui ont fait l'objet d'une évaluation, nous pensons que des directives du Secrétariat du Conseil du Trésor pourraient permettre d'améliorer rapidement la situation. Un aspect essentiel consiste à renseigner les gestionnaires sur l'importance des différents types de contrôles — par exemple, les contrôles préventifs qui sont en grande partie fondés sur les systèmes ou les contrôles de détection qui sont essentiellement fondés sur un examen par la direction. Une fois en place et efficaces, les contrôles fondés sur les systèmes sont appliqués partout de la même manière, habituellement à la source (à l'entrée des données). L'application uniforme des contrôles fondés sur l'examen par la direction requiert des efforts de la part de chacun des gestionnaires; cet examen est généralement effectué à la fin de la chaîne d'information. Certains ministères croyaient que les contrôles de gestion et l'examen des rapports étaient suffisants et que, par conséquent, les contrôles fondés sur les systèmes n'étaient pas nécessaires.

**2.62** Dans le chapitre 5 de notre rapport de décembre 2002, nous avons recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor veille à ce que les ministères relèvent les défis en matière de contrôle interne. Comme nous l'avons mentionné, le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a indiqué qu'il a l'intention de diffuser des directives générales sur les cadres de contrôle d'ici la fin de l'exercice financier. De plus, le groupe de concertation du système financier SAP (un ensemble de groupes d'utilisateurs qui ont des compétences en matière de soutien du système financier) a créé un outil permettant d'établir des profils d'utilisateur, afin d'aider les ministères à gérer les privilèges des utilisateurs.

**2.63** Nous avons effectué nos premières évaluations des contrôles il y a plus de deux ans. À cette époque, les ministères s'étaient montrés désireux d'apporter les changements nécessaires. Un examen de suivi montre qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada a fait de grands progrès. Un examen similaire, au Patrimoine canadien, montre que ce ministère a apporté quelques améliorations mais que les progrès sont lents. En décembre 2002, nous n'avions pas encore commencé l'examen prévu du troisième organisme, l'Agence des douanes et du revenu du Canada. L'Agence avait indiqué que des progrès avaient été réalisés. Nous continuons d'insister pour que ces problèmes soient réglés plus rapidement. Le fait d'avoir des contrôles efficaces sera un avantage pour les ministères et leurs gestionnaires, ainsi que pour les vérificateurs internes et externes.

**2.64** Une des évaluations des contrôles a été couronnée de succès l'an dernier. Notre examen des contrôles du Système régional de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, y compris l'examen des

contrôles sur la paye dans les ministères, nous a permis de constater que les contrôles des systèmes et les contrôles de gestion étaient suffisants pour nous permettre de modifier notre stratégie de vérification des coûts de la paye de l'ensemble du gouvernement pour les comptes publics de 2001-2002. En nous fiant sur les contrôles, nous avons pu réduire le nombre de tests détaillés.

### Tirer pleinement parti des systèmes financiers

#### On ne fait pas plein usage des nouveaux systèmes financiers

**2.65** On a dépensé plus de 600 millions de dollars pour mettre en œuvre de nouveaux systèmes financiers dans tout le gouvernement. Au moment de l'acquisition de ces systèmes, seuls les modules de gestion financière et du matériel des gros systèmes de planification des ressources d'entreprise comme le SAP et Oracle étaient accordés sous licence par le gouvernement. À l'heure actuelle, ces systèmes sont en mesure d'assurer un éventail de fonctions — par exemple, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion du matériel — et ce, de manière intégrée.

**2.66** Ces systèmes financiers, conçus pour être utilisés en ligne, ont été choisis et mis en œuvre, notamment, pour fournir aux gestionnaires un accès direct à l'information de gestion. Cependant, nous avons constaté que 90 p. 100 des gestionnaires que nous avons interviewés n'accèdent pas directement aux systèmes. Ils demandent à leur personnel financier et administratif d'extraire l'information et de la leur fournir sous une forme qui répond à leurs besoins.

**2.67** Cette information prend souvent la forme de feuilles de calcul ou d'autres analyses préparées localement. Ces registres parallèles aident les gestionnaires à faire le suivi de leurs dépenses, de leurs prévisions et de leurs soldes disponibles. Les gestionnaires soutiennent que la qualité des données dans ces systèmes locaux est supérieure à celle des données fournies par les systèmes centraux, sauf en ce qui a trait à l'information de base sur les dépenses. L'utilisation de ces registres parallèles souligne la difficulté d'obtenir facilement l'information nécessaire à la gestion, ainsi que le manque de confiance dans la qualité des données produites par les systèmes ministériels intégrés.

**2.68** Le fait que les ministères ne tirent pas pleinement parti de la puissance de leurs systèmes financiers est aussi préoccupant. Les systèmes sont surtout utilisés pour traiter les opérations financières. Il n'y a pas de services d'appui pour les prévisions, et les autres modules, comme la gestion et la planification de projet, sont soit non utilisés, soit non disponibles.

**2.69** La première étape pour créer un environnement qui encourage la production d'information financière de grande qualité consiste à réduire la nécessité des registres parallèles en veillant à ce que les systèmes centraux soient complets, exacts et à jour et à ce qu'ils présentent l'information de façon conviviale. La deuxième étape consiste à s'assurer que les systèmes financiers ministériels offrent aux gestionnaires la fonctionnalité et les outils de soutien dont ils ont besoin. Certains ministères ont établi des plans pour mettre à niveau leurs systèmes financiers.

### Les gestionnaires doivent intégrer l'information financière provenant de plusieurs systèmes

**2.70** En général, le gouvernement embauche des gestionnaires pour exécuter des programmes et élaborer des politiques, et appuyer ainsi les activités du ministère et offrir des résultats aux Canadiens. Dans chaque ministère que nous avons visité, nous avons constaté que les gestionnaires étaient forcés d'utiliser plusieurs systèmes internes afin d'obtenir de l'information exacte, faisant autorité, complète et actuelle. Ce processus va à l'encontre des objectifs essentiels des gestionnaires. Ceux-ci estiment que ce fardeau administratif supplémentaire augmente encore la pression déjà très forte sur le temps dont ils disposent pour assurer la prestation des programmes. De plus, si les gestionnaires disposent de moins de temps pour examiner et critiquer l'information, la qualité peut en souffrir.

**2.71** Au début des années 1990, le Secrétariat du Conseil du Trésor a obtenu sous licence le système PeopleSoft, en tant que système d'information sur les ressources humaines approuvé à l'échelle du gouvernement. Depuis, le système PeopleSoft est devenu un système complet de planification des ressources d'entreprise, faisant concurrence à un éventail de produits, notamment SAP et Oracle. Tous ces systèmes fournissent aujourd'hui à peu près la même fonctionnalité.

**2.72** De nombreux ministères se servent de PeopleSoft pour obtenir de l'information sur les ressources humaines, et de SAP ou d'Oracle pour avoir de l'information financière. Comme ces systèmes ne sont pas conçus pour s'intégrer facilement à d'autres systèmes, les gestionnaires doivent intégrer eux-mêmes les sources de données ou acheter d'autres logiciels leur permettant d'effectuer l'intégration. Ainsi, dans la plupart des ministères qui ont fait l'objet de la vérification, l'information sur les ressources humaines et celle sur les salaires sont tenues dans au moins deux systèmes différents. En raison de l'absence d'intégration de ces systèmes, les gestionnaires ne peuvent avoir accès au tableau complet, ce qui les amène à établir des registres parallèles pour réunir l'information.

**2.73** Avec ces systèmes, la production de rapports continue de poser de grands problèmes. Les systèmes ont été conçus pour être utilisés en ligne. Cependant, comme les gestionnaires n'utilisent pas les systèmes en direct ou en ligne, ils demandent des rapports. Les gestionnaires nous ont dit qu'aucun des systèmes ne permettait d'établir des rapports faciles à utiliser. Les ministères reconnaissent l'existence de ce problème et, dans certains cas, ils achètent des outils supplémentaires pour la production de rapports, afin de minimiser ces difficultés. Ces outils entraînent pour les ministères de nouveaux coûts, souvent de l'ordre de plusieurs millions de dollars, qui s'ajoutent à l'investissement initial déjà important. Ces outils sont vendus en raison de leur capacité d'intégrer des données provenant d'un éventail de sources. Cependant, la qualité des données produites par ces outils dépend entièrement de la qualité des systèmes qui servent à produire les données. L'achat de logiciels de rapport constitue souvent la raison centrale pour procéder à l'exercice de taille consistant à épurer les données d'un ministère.

Cependant, l'intégration et la communication de l'information provenant d'un éventail de systèmes peuvent facilement devenir un processus très coûteux.

**2.74** Les organismes tant de grande que de petite taille peuvent à présent obtenir un système intégré unique pour toute l'information administrative. Les systèmes modernes n'obligent pas à faire une saisie multiple ou redondante des données; ils ne forcent pas non plus les gestionnaires à intégrer manuellement l'information administrative clé dont ils ont besoin pour administrer leurs programmes. Il est possible d'épargner de l'argent en réduisant le nombre de progiciels qu'un ministère doit soutenir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé un projet visant à examiner la possibilité d'offrir des services financiers communs; il pourrait cependant être plus avantageux d'offrir des services intégrés communs plus vastes.

**2.75** Tirer pleinement parti des systèmes de planification des ressources d'entreprise, les intégrer complètement aux autres systèmes, fournir des interfaces conviviales et donner aux gestionnaires de l'information sur les coûts entiers sont quelques-unes des méthodes que les ministères pourraient utiliser pour veiller à ce que l'investissement important effectué dans les nouveaux systèmes financiers soit rentable.

#### **La communication de l'information aux gestionnaires doit être améliorée**

**2.76** Dans les ministères qui ont fait l'objet de la vérification, le secteur des finances et de la comptabilité était généralement chargé de créer et de tenir à jour l'information selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Cette information n'était pas encore fournie aux gestionnaires opérationnels. Elle était surtout jugée nécessaire pour répondre aux exigences du receveur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**2.77** Les gestionnaires financiers ont indiqué que l'information compilée selon la méthode de la comptabilité d'exercice était d'une utilité limitée pour les gestionnaires des opérations parce que l'information financière, les budgets et les crédits n'étaient pas présentés de manière à pouvoir être comparés. Ils se plaignaient de devoir tenir deux séries de livres, une pour la gestion et l'autre, pour la préparation de leurs rapports. À leur avis, les gestionnaires opérationnels continueraient de mettre l'accent sur l'utilisation de la caisse aussi longtemps qu'ils auraient à rendre compte au Parlement de cette manière. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre portant sur la gestion et le contrôle financiers de notre rapport de décembre 2002, le gouvernement étudie actuellement la façon dont il pourrait intégrer la comptabilité d'exercice au processus de budgétisation et d'octroi des crédits. Nous reconnaissons que, quel que soit le résultat de cet examen, la gestion de caisse demeurera toujours un élément important pour le gouvernement et ses gestionnaires. Cependant, comme les gestionnaires ne reçoivent ou n'utilisent pas encore d'information compilée selon la comptabilité d'exercice et d'information sur les coûts entiers, ils n'accordent que peu d'importance à cette information ou à sa qualité.

**2.78** Il est important de connaître de façon continue les besoins des gestionnaires en matière de rapports financiers. Pour connaître ces besoins, les ministères peuvent se servir d'enquêtes, d'entrevues et de groupes de travail. Des systèmes ou feuilles de calcul locaux pourraient constituer une autre bonne source d'information répondant aux besoins des gestionnaires. Ainsi, Développement des ressources humaines Canada a mené une enquête auprès de ses gestionnaires pour connaître leurs besoins en matière de rapports financiers. De même, Transports Canada s'efforce de définir et de mettre au point des rapports à l'intention de ses gestionnaires.

**2.79** Pour améliorer les rapports financiers dont ont besoin les gestionnaires, les ministères pourraient mener une analyse de rentabilité pour établir les rapports nécessaires, améliorer l'accès aux données à des fins d'analyse ponctuelle et former les gestionnaires pour qu'ils puissent utiliser la nouvelle information financière et les nouveaux rapports.

**2.80** **Recommandation.** Les ministères devraient consolider ou intégrer l'information clé en matière de gestion provenant des différents systèmes ministériels qui fournissent l'information financière, et la présenter sous une forme utile pour les gestionnaires. Les ministères devraient élaborer des rapports financiers faciles à utiliser et devraient offrir des services de formation appropriés sur l'utilisation de ces systèmes et de l'information qu'ils produisent.

#### **Réponse de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.**

Le Ministère procède au fusionnement de ses renseignements financiers en un seul système, soit le Système financier ministériel commun (SFMC). On peut accéder à ces renseignements au moyen de divers outils de production de rapports standard et ad hoc, notamment : l'accès direct au SFMC pour les agents financiers, l'accès indirect pour les gestionnaires de centre de responsabilité par l'entremise du module Rapports de gestion (MRG), leur permettant d'examiner leurs recettes, leurs dépenses et leurs budgets, et l'accès à une base de données pour les rapports de gestion. Étant donné l'actualisation quotidienne du SFMC, celui-ci offre des renseignements financiers précis et actuels aux gestionnaires des opérations. À ce jour, le Ministère a formé plus de 190 agents financiers en matière d'accès au SFMC et plus de 398 cadres hiérarchiques en matière d'utilisation et d'avantages du MRG, dans la région de la capitale nationale. Au fur et à mesure de la mise en œuvre du système dans les régions et les organismes de services spéciaux, la formation sera dispensée à plus de 170 encadreurs supplémentaires en gestion financière. L'information compilée selon la comptabilité d'exercice dans le SFMC sera disponible à compter de 2003-2004. Le Ministère étudie activement des améliorations possibles à l'intégration de l'information sur le rendement et élabore des rapports de gestion qui utilisent mieux les éléments graphiques en vue d'accroître leur efficacité comme outils de communication.

**Réponse de Transports Canada.** Le Ministère accepte la recommandation. Pour appuyer la fonction de contrôleur moderne, il adoptera une nouvelle version Web de la suite Oracle Enterprise Resource Planning (ERP) et mettra

en œuvre de nouveaux outils d'exploitation de données. Ces changements apportés aux systèmes, ainsi que la reconception des procédés administratifs, amélioreront l'efficacité au sein du Ministère, assureront une meilleure information sur la gestion et élargiront la portée du Ministère auprès des clients internes et externes en utilisant des méthodes basées sur le Web pour la prestation de service. En particulier, le projet comprend la mise en œuvre en juin 2004 de nouveaux outils intuitifs de rapports financiers et de budgétisation/planification. La mise en œuvre de ces outils et de meilleurs procédés administratifs fourniront de l'information financière plus accessible et utile pour la prise de décisions. Dans le cadre du processus de mise en œuvre, il y aura de vastes processus de définition des exigences de l'utilisateur, y compris des groupes de travail et des consultations, des ateliers de gestion partout au pays, des démonstrations des outils et des entrevues pour veiller à ce que les besoins en matière d'information financière des gestionnaires soient satisfaits. Des plans de formation sont également en préparation pour veiller à ce que les gestionnaires soient formés adéquatement. Les nouveaux outils d'exploitation de données appuient également l'entreposage de données et assureront le fondement nécessaire pour les rapports intégrés sur l'information financière et non financière. Le Bureau de fonction de contrôleur moderne et de gestion de Transports Canada surveillera l'intégration de l'information financière et non financière au sein du Ministère ainsi que la mise en œuvre des principes de fonction de contrôleur moderne.

**Réponse du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.** Le Ministère élabore sa solution de renseignement d'affaires, qui intègre actuellement de l'information financière et non financière provenant de plusieurs fichiers analytiques. Le Ministère planifie également d'intégrer dans la solution les données sur les opérations, les secteurs d'activité et d'autres informations relatives aux programmes, ce qui fournira aux gestionnaires des rapports utiles et opportuns dans leur domaine d'activité. Une formation est dispensée actuellement pour les systèmes énoncés ci-dessus, et elle sera renforcée en fonction de leur évolution.

**Réponse de Développement des ressources humaines Canada.**

Le Ministère est d'accord avec la recommandation. Il continue d'élaborer et d'améliorer des outils de rapports qui intègrent l'information financière et non financière tout en étant assez souples pour répondre aux besoins des gestionnaires.

## Conclusion

**2.81** Au cours de cette vérification, nous avons examiné comment les ministères et les organismes centraux géraient la qualité de l'information financière.

**2.82** Les ministères n'ont pas de processus permanent régulier pour déterminer les besoins d'information de leurs gestionnaires et y répondre.

Les pratiques étaient ponctuelles dans deux des ministères qui ont fait l'objet de la vérification.

**2.83** En général, les pratiques actuelles d'assurance de la qualité des données des ministères, comme le rapprochement des données transmises aux systèmes centraux et la vérification de l'information de gestion sur les soldes disponibles, sont conçues pour étayer les processus de rapport financier. Cependant, ces pratiques varient d'un ministère à l'autre et au sein des ministères.

**2.84** Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est efforcé de fournir certaines directives aux ministères sur la qualité des données financières, mais il doit faire davantage.

**2.85** Le receveur général a établi des pratiques d'assurance de la qualité pour les données à l'échelle gouvernementale qu'il reçoit des ministères. Son travail auprès des ministères a contribué à réduire le nombre d'erreurs que comportent ces données.

**2.86** La qualité des données doit être considérée dans le contexte de la gestion financière globale, qui continue d'évoluer au gouvernement du Canada. Pour obtenir une information financière de grande qualité permettant d'appuyer une bonne gestion, le gouvernement et les ministères doivent créer un environnement et une infrastructure propices, qui encouragent les gestionnaires à exiger de l'information financière de bonne qualité, adéquate, et en temps opportun.

**2.87** L'assurance de la qualité incombe à l'ensemble du ministère. Tous les employés doivent comprendre la raison d'être des données et assumer la responsabilité en ce qui a trait à la production de données de grande qualité. Même si les pratiques de contrôle de la qualité appliquées à la fin du processus administratif sont utiles, elles ne sont pas aussi rentables que celles qui garantissent la saisie adéquate des données à la source. Il faut former le personnel de manière à ce qu'il puisse appliquer les procédures de contrôle de la qualité au moment où les données sont créées ou mises à jour.

**2.88** Le gouvernement a investi énormément dans les ressources humaines, les politiques comptables et les systèmes financiers lorsqu'il est passé à un environnement moderne de gestion financière. Cela fait deux ans que le gouvernement a mis en œuvre de nouveaux systèmes financiers, dans le cadre de la Stratégie d'information financière. Il faut maintenant y donner suite en déployant des efforts concertés, sous l'égide du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la haute direction, pour commencer à tirer parti de cet investissement important. Cet effort consistera entre autres à encourager la participation active de tous les gestionnaires pour assurer la production d'une information financière de grande qualité qui répond à leurs besoins, et son utilisation dans la prise de décision courante.

## À propos de la vérification

### Objectifs

La vérification avait pour objectif de déterminer si le gouvernement a mis en place des systèmes, politiques et pratiques appropriés pour gérer la qualité de l'information financière produite à l'intention des gestionnaires. Elle a été réalisée en deux volets :

- déterminer si les ministères ont mis en place des pratiques, des politiques et des systèmes financiers pour fournir aux gestionnaires de l'information financière fiable et adéquate;
- déterminer si les organismes centraux ont mis en place des pratiques, des politiques et des systèmes pour fournir des directives aux ministères et gérer la qualité globale de l'information financière du gouvernement.

### Étendue et méthode

Nous avons effectué notre vérification dans les organismes suivants : le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Développement des ressources humaines Canada, la Gendarmerie royale du Canada, Transports Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, en particulier la Direction générale des services immobiliers.

Nous avons aussi examiné les résultats des évaluations des contrôles effectuées, au cours des deux dernières années, par notre Bureau au sein de huit organismes fédéraux, dans le cadre de travaux visant à adopter une stratégie basée sur les contrôles pour la vérification des comptes publics du Canada. Ces organismes étaient les suivants : Agriculture et Agroalimentaire Canada, l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Patrimoine canadien, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et Pêches et Océans Canada, ainsi que le Système régional de paye géré par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Nous avons aussi évalué les rôles que jouent le Secrétariat du Conseil du Trésor et le receveur général pour ce qui est de fournir une orientation et des directives générales sur la gestion de la qualité de l'information financière.

L'équipe de vérification a interviewé quelque 80 gestionnaires des finances et des opérations des ministères, ainsi qu'environ 10 gestionnaires d'organismes centraux. L'équipe a examiné la documentation pertinente, y compris des enquêtes menées auprès des gestionnaires des ministères sur des questions liées aux systèmes d'information et aux rapports ministériels. Pour tester l'exactitude des données ministérielles, nous avons examiné un échantillon statistique d'opérations dans chaque ministère.

### Critères

Pour les ministères, les critères de vérification sommaires étaient les suivants :

- La haute direction et le ministère ont mis en place des politiques et des pratiques appropriées pour déterminer les besoins de la direction du ministère en matière d'information et de données.
- La haute direction et le ministère comprennent bien la nature de l'information et des données ainsi que leur adaptation à l'emploi. La direction du ministère a mis en place une politique et des pratiques d'assurance de la qualité des données permettant de garantir que les données utilisées par la direction sont exactes, uniformes, complètes (en termes de totalité, d'ampleur et de profondeur), à jour, produites en temps opportun, utiles et pertinentes, et que leur sécurité est assurée.

Pour les organismes centraux, les critères de vérification sommaires étaient les suivants :

- Les organismes centraux font preuve de leadership en matière de gestion de l'information en fournissant les directives appropriées à la direction des ministères et des organismes.
- Les organismes centraux comprennent bien la nature de l'information à l'échelle du gouvernement et son adaptation à l'emploi. La haute direction des organismes centraux a mis en place des politiques et des pratiques

de gestion de l'information pour garantir que la direction des organismes centraux dispose d'information à l'échelle gouvernementale qui soit exacte, uniforme, complète (en termes de totalité, d'ampleur et de profondeur), à jour, produite en temps opportun, utile et pertinente, et que sa sécurité est assurée.

### **Équipe de vérification**

Vérificateur général adjoint : Douglas Timmins

Directeur principal : Eric Anttila

Directeur : David Willey

Stephen Ashfield

Mohamed Robleh

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre le service des Communications, en composant le (613) 995-3708 ou le 1 888 761-5953 (sans frais).

# Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Avril 2003

## Table des matières principale

Message de la vérificatrice générale  
Points saillants

- Chapitre 1** La gestion intégrée du risque
- Chapitre 2** La qualité de l'information financière
- Chapitre 3** La stratégie du Canada pour lutter contre le blanchiment d'argent
- Chapitre 4** Service correctionnel Canada — La réinsertion sociale des délinquantes
- Chapitre 5** Citoyenneté et Immigration Canada — L'application de la loi et le contrôle
- Chapitre 6** Aide du gouvernement fédéral accordée aux Premières nations — Le logement dans les réserves
- Chapitre 7** Défense nationale — La gérance environnementale des sites d'entraînement et d'essai militaires

