
DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA VÉRIFICATION
ET DE L'ÉVALUATION

AUDIT AND EVALUATION
DIRECTORATE

VÉRIFICATION DU SYSTÈME
MINISTÉRIEL POUR L'ÉTABLISSEMENT
DES COÛTS PAR ACTIVITÉS (SMECA)
NUMÉRO DE PROJET 60276
RAPPORT FINAL
LE 14 JANVIER 2005



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ET DES CONCLUSIONS.....	II
RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS.....	II
1.0 INTRODUCTION	1
1.1 CONTEXTE	1
1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE	2
RÉSULTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	4
2.0 CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION	4
2.1 OBJECTIFS DU SMECA	4
2.2 RESPONSABILITÉS	4
2.3 COMMUNICATIONS.....	6
2.4 SENSIBILISATION ET FORMATION	6
2.5 SURVEILLANCE	8
2.6 GESTION DU RISQUE.....	9
3.0 RENDEMENT DU SMECA ET RÉPERCUSSIONS SUR LES RAPPORTS FINANCIERS	10
3.1 INTRANTS DANS LE SMECA – APERÇU	10
3.1.1 AFFECTATIONS DU NIVEAU D’EFFORT À TERRE	11
3.1.2 AFFECTATIONS DU NIVEAU D’EFFORT DES SYSTÈMES DE LA FLOTTE.....	13
3.2 TRAITEMENT DU SMECA – FIABILITÉ DU SYSTÈME	14
3.3 EXTRANTS DU SMECA – COMMUNICATION DE L’INFORMATION.....	15
4.0 DÉTERMINATION DES POSSIBILITÉS D’AMÉLIORATION, DU RÔLE DU SMECA ET DES NOUVEAUX BESOINS D’INFORMATION	17
4.1 UTILISATEURS DU SMECA.....	17
4.2 NOUVEAUX BESOINS D’INFORMATION DES UTILISATEURS DU SMECA.....	17
4.3 BESOINS D’INFORMATION DU MINISTÈRE ET DES ORGANISMES EXTERNES.....	17
4.4 CAPACITÉ DU SMECA À SATISFAIRE AUX NOUVELLES EXIGENCES EN MATIÈRE D’INFORMATION.....	19
5.0 PLAN D’ACTION DE LA GESTION	21

RÉSUMÉ

Le Système ministériel pour l'établissement des coûts par activités (SMECA) est un outil logiciel servant à répartir chaque année les dépenses pour des services partagés au Ministère, afin de fournir des renseignements pour les comptes publics, les états financiers du Ministère et le Rapport ministériel sur le rendement et un moyen d'élaborer et de produire des rapports sur toute l'information sur les coûts de l'exploitation de la GCC pouvant être utilisée pour le recouvrement des coûts, le partage des coûts, les partenariats, la diversification des modes de prestation des services (DMPS) et d'autres initiatives. À l'origine, le SMECA avait été conçu pour intégrer l'information financière du Système de rapports de gestion financière (SRGF) et les données non financières de systèmes opérationnels, comme le Système d'information sur les activités de la flotte (SIAF), et des systèmes régionaux et avec celle sur les efforts d'affectation déployés par les gestionnaires de centre de responsabilité (CR) pour attribuer les coûts aux activités de service.

Plus récemment, avec la création des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes et la nécessité de renforcer la responsabilisation, la transparence et la prise de décision, le MPO se doit de plus en plus de relier les informations sur les finances et les informations sur le rendement et d'intégrer la nouvelle Architecture des activités de programmes (AAP) aux résultats opérationnels, afin de fournir une meilleure information sur l'atteinte des résultats stratégiques.

Étant donné l'importance des nouvelles tendances qui influent sur le MPO, la *stratégie et le plan d'action axés sur les risques pour la vérification des états financiers du Ministère (2003-2004)* de la Direction générale de l'examen du MPO a déterminé d'importantes raisons pour entreprendre une vérification de la qualité du processus d'affectation des coûts du SMECA et de l'information conséquente utilisée pour la plaque des comptes publics et les rapports sur les coûts par secteur d'activité dans l'état financier.

Objectifs de la vérification :

- vérifier le caractère adéquat du cadre de contrôle du processus d'affectation des coûts du SMECA pour confirmer que le MPO a structuré l'administration du SMECA en tenant compte des politiques et des règles du Ministère;
- vérifier l'intégrité et la qualité de l'information sur les coûts du SMECA pour déterminer les répercussions des résultats du système sur les plaques des comptes publics;
- déterminer, grâce à une analyse des coûts et des avantages, les possibilités et les options d'utilisation de l'information du SMECA pour la prise de décisions dans le contexte de la modernisation de la fonction de contrôleur et harmoniser le SMECA avec les orientations établies par le Projet d'évaluation ministériel et d'ajustement (PEMA) et la nouvelle AAP.

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ET DES CONCLUSIONS

- Nous avons constaté qu'en général, le cadre de contrôle de la gestion du SMECA avait été mis en œuvre et était administré conformément aux objectifs de conception d'origine du SMECA. Toutefois, certains secteurs du cadre de contrôle de la gestion doivent être renforcés, notamment la responsabilisation, la surveillance et la formation.
- Nous avons constaté que le SMECA traitait correctement les données et communiquait adéquatement le coût total des activités du MPO. Cependant, la fiabilité du processus d'affectation des coûts du MPO pourrait être bénéficié de l'application constante de toutes les règles administratives du SMECA.
- Nous avons conclu que le SMECA n'avait pas la fonctionnalité nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins d'information du personnel de gestion du MPO, des organismes centraux. Le SMECA ne peut suivre les activités ministérielles ni établir de rapports à cet égard comme le prescrit la nouvelle AAP, et ne peut être lié à aucun indicateur de rendement qui mesure les extrants et les résultats. En vertu de la présente vérification, il faut un nouveau logiciel pour répondre adéquatement aux nouveaux besoins du Ministère en matière de gestion des coûts.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Exercice 2004-2005 :

Cadre de contrôle de la gestion

- *Le directeur général (DG) des Finances et de l'administration (F et A), de concert avec les DGR, devrait s'assurer que la responsabilité des GCR en matière de développement et de tenue à jour des affectations du niveau d'effort, est conforme aux règles administratives du SMECA et des procédures en fin d'exercice.*
- *Le DG des F et A, de concert avec les DGR, devrait s'assurer qu'il y a dans chaque région une personne désignée qualifiée pour aider et conseiller les GCR lorsqu'ils élaborent des affectations et utilisent de l'information sur les coûts.*
- *Le DG des F et A, de concert avec les DGR, devrait s'assurer que le personnel responsable des activités du SMECA reçoive la formation pertinente requise pour s'acquitter de ses responsabilités en respectant les règles administratives du SMECA.*
- *Le DG des F et A, devrait s'assurer que les règles administratives du SMECA tiennent compte des normes de surveillance spécifiques aux échelons du CR, du gestionnaire des programmes et des services régionaux des finances.*

Rendement du SMECA et répercussions sur les rapports financiers

- *Il est recommandé que les gestionnaires de CR tiennent à jour de façon officielle et constante les documents à l'appui de l'approche, des méthodes et des résultats des niveaux d'effort à l'égard des processus d'affectation des coûts ministériels, conformément aux règles administratives du SMECA.*
- *Il est recommandé que le DG des F et A, de concert avec le DG de la Flotte, élabore une stratégie pour s'assurer que tous les systèmes qui recueillent des données opérationnelles sur les flottes à des fins d'affectation des coûts, soient en mesure de fournir au système ministériel d'établissement des coûts des informations d'actualité et précises, y compris sur l'utilisation d'une interface pour les systèmes automatisés.*

Exercice 2005-2006 et suivant :

Rôle du SMECA en ce qui concerne les nouveaux besoins d'information

- *Il est recommandé que le DG des F et A, lance un projet officiel pour trouver une solution de rechange viable au SMECA et mette sur pied un comité directeur composé de représentants des différents secteurs du MPO intéressés à obtenir une meilleure information de gestion des coûts. Le système de rechange devrait offrir une information fiable, d'actualité et pertinente sur les coûts à la fois pour l'établissement de rapports externes sur le rendement et pour la prise de décisions de gestion interne.*

1.0 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Le Système ministériel pour l'établissement des coûts par activités (SMECA) est un outil logiciel servant à répartir chaque année les dépenses pour des services partagés au Ministère, afin de fournir des renseignements pour les comptes publics, les états financiers du Ministère et le Rapport ministériel sur le rendement et un moyen d'élaborer et de produire des rapports sur toute l'information sur les coûts de l'exploitation de la GCC pouvant être utilisée pour le recouvrement des coûts, le partage des coûts, les partenariats, la diversification des modes de prestation des services (DMPS) et d'autres initiatives. À l'origine, le SMECA avait été conçu pour intégrer l'information financière du Système de rapports de gestion financière (SRGF) et les données non financières de systèmes opérationnels, comme le Système d'information sur les activités de la flotte (SIAF), et des systèmes régionaux et avec celle sur les efforts d'affectation déployés par les gestionnaires de centre de responsabilité (CR) pour attribuer les coûts aux activités de service.

Les gestionnaires du gouvernement d'aujourd'hui ont besoin d'une meilleure information sur les coûts de prestation de leurs services. Le SMECA aide les gestionnaires à assortir la consommation des ressources avec les services et à produire des rapports sur les coûts de ces services. L'information financière y est présentée par service et par activité, avec les dépenses partagées affectées aux programmes qu'ils appuient. L'information financière est présentée dans deux optiques, une pour présenter des rapports aux organismes centraux et l'autre, une perspective de base de coûts qui appuie les objectifs du Ministère dans des domaines comme les partenariats et le recouvrement des coûts. Le SMECA fournit : 1. une information détaillée et résumée par activité aux fins des rapports pour les comptes publics; 2. des données détaillées et unifiées sur les coûts au niveau de l'activité / affectation pour présenter les dépenses selon les coûts des programmes; 3. de l'information détaillée sur les dépenses de la GCC, navire par navire.

L'affectation des coûts entre les secteurs d'activité est entreprise une fois par année au moyen du SMECA, en fin d'exercice, pour en faire rapport dans les états financiers du Ministère et dans les Comptes publics du Canada. Le processus d'affectation des coûts repose sur les heures / flotte tirées du Système d'information sur les activités de la flotte (SIAF), sur le modèle national d'établissement des coûts de STI et sur l'interprétation du gestionnaire hiérarchique des niveaux d'efforts déployés dans le cadre de divers programmes ministériels. La somme annuelle affectée par le SMECA s'élève près de 335 millions de dollars avant les coûts du Régime de prestations aux employés (RPE).

Il y a de nouveaux besoins au gouvernement et au MPO en ce qui concerne l'accès à l'information de gestion qui relie les ressources et les résultats des programmes. Les changements proposés dans le Projet d'évaluation ministérielle et d'ajustement (PEMA) avec les nouveaux cadres de responsabilisation du Secrétariat Conseil du Trésor, y compris le cadre de responsabilisation de la gestion (CRG), les pratiques de la fonction de contrôleur moderne (PFCM) et les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR), exigent que les gestionnaires et le personnel du MPO aient accès à l'information qui relie les activités et

les services et, éventuellement, les résultats. Par conséquent, il faut déterminer la mesure dans laquelle l'information issue du SMECA pourrait appuyer ces besoins d'information nouveaux et axés sur les résultats.

Étant donné l'importance des nouvelles tendances qui influent sur le MPO, la *stratégie et le plan d'action axés sur les risques pour la vérification des états financiers du Ministère (2003-2004)* de la Direction générale de l'examen du MPO a déterminé d'importantes raisons pour entreprendre une vérification de la qualité du processus d'affectation des coûts du SMECA et de l'information conséquente utilisée pour la plaque des comptes publics et les rapports sur les coûts par secteur d'activité dans l'état financier.

1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE

L'objectif d'ensemble de la vérification du SMECA était de donner l'assurance que le processus d'affectation des coûts donne de l'information de qualité pour :

- les plaques sur les comptes publics externes et les secteurs d'activité dans les états financiers du MPO servant à communiquer les coûts (à noter que les états financiers du MPO ne sont pas mis à la disposition d'utilisateurs externes pour l'instant);
- les contrôles de la gestion des secteurs d'activité et des activités internes ainsi que l'information sur le rendement axée sur les résultats.

Objectifs de la vérification :

- vérifier le caractère adéquat du cadre de contrôle du processus d'affectation des coûts du SMECA pour confirmer que le MPO a structuré l'administration du SMECA en tenant compte des politiques et des règles du Ministère;
- vérifier l'intégrité et la qualité de l'information sur les coûts du SMECA pour déterminer les répercussions des résultats du système sur les plaques des comptes publics;
- déterminer, grâce à une analyse des coûts et des avantages, les possibilités et les options d'utilisation de l'information sur les coûts pour la prise de décisions dans le contexte de la modernisation de la fonction de contrôleur et harmoniser le SMECA avec les orientations établies par le PEMA et la nouvelle AAP.

La portée de la vérification du SMECA incluait des entrevues avec les coordonnateurs ministériels et régionaux du SMECA, des GCR, des utilisateurs du SMECA, la haute direction et les agents financiers de certaines régions du MPO et de l'administration centrale (AC). Les procédures, les lignes directrices et les pratiques du cadre de contrôle de la gestion, de même que les mécanismes de contrôle et d'établissement de rapports en place, ont fait l'objet d'un examen. En outre, les processus d'affectation des coûts du SMECA dans les systèmes ministériels et régionaux ont été examinés pour vérifier l'intégralité, la fiabilité, l'exactitude et l'actualité des données et déterminer les tendances des besoins d'information de gestion.

Les résultats, conclusions et recommandations abordées dans le présent rapport sont liés à trois secteurs : le cadre de contrôle de la gestion du SMECA; le rendement du SMECA et son incidence sur les rapports financiers; le rôle du SMECA et les besoins émergents en matière d'information. Chacun de ces secteurs est abordé en détail, exposant les grandes lignes des observations, des pratiques exemplaires le cas échéant, et relevant toutes les faiblesses des mécanismes de contrôle que le Ministère devrait étudier et corriger.

RÉSULTATS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

2.0 CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

En général, le cadre de contrôle de la gestion du SMECA a été mis en œuvre et est administré conformément aux objectifs de conception d'origine du SMECA. Toutefois, certains secteurs du cadre de contrôle de la gestion doivent être renforcés, notamment la responsabilisation, la surveillance et la formation, pour satisfaire aux attentes en matière de gestion et de conception.

2.1 OBJECTIFS DU SMECA

Critère : *Confirmer que le fonctionnement du SMECA respecte ses objectifs de conception d'origine.*

Le SMECA a été conçu pour produire de l'information sur les coûts pour le recouvrement des coûts et l'établissement de rapports sur les comptes publics. Il a été spécialement conçu pour combiner de l'information financière, de l'information sur les activités de la flotte et les affectations du niveau d'effort des GCR visant à affecter des dépenses à un secteur d'activité ministériel.

Nous avons conclu, sur la base des entrevues, de l'examen de la documentation et des rapports de sortie du système, que le fonctionnement du SMECA respectait ses objectifs de conception d'origine.

Recommandation

Aucune.

2.2 RESPONSABILITÉS

Critère : *Le cadre de responsabilisation à l'appui du processus d'affectation des dépenses du SMECA est clairement et convenablement défini et mis en œuvre efficacement.*

Nous avons constaté que les règles administratives du SMECA exprimaient clairement les rôles et les responsabilités des GCR, des services régionaux des finances, des gestionnaires de programmes, des unités de coordination et de planification des politiques régionales et de l'AC et de l'unité de comptabilité de gestion de l'AC.

Nous avons également constaté qu'en dépit du fait que le cadre de responsabilisation du SMECA avait été mis en œuvre comme voulu, nous avons relevé des exemples où certains GCR, groupes financiers régionaux et coordonnateurs régionaux ne respectaient pas l'esprit des règles administratives du SMECA. En vertu de ces règles, un gestionnaire de CR (GCR) est investi de la responsabilité de l'élaboration de la tenue à jour de l'affectation du niveau d'effort pour l'affectation des dépenses. Nous avons observé que certaines régions avaient tendance à déléguer cette responsabilité à un échelon inférieur à celui du GCR. Dans certains cas, la responsabilité a

été imputée aux adjoints¹ administratifs qui n'avaient pas une connaissance suffisante des programmes ou des détails des activités de programmes pour élaborer des affectations adéquates du niveau d'effort. L'affectation du niveau d'effort est une source clé d'intrants dans le SMECA. Il est essentiel qu'une affectation du niveau d'effort soit, à tout le moins, révisée par un GCR avant que les formules de saisie des affectations dans le SMECA ne soient approuvées par un gestionnaire de projet. Une telle validation n'était pas toujours respectée.

Les règles administratives du SMECA requièrent que les services régionaux des finances s'acquittent des responsabilités suivantes :

- servir de point de contact pour le personnel régional et de l'AC;
- coordonner le processus régional d'affectation;
- aider et conseiller les GCR dans le cadre de l'élaboration des affectations du niveau d'effort.

Nous avons observé, dans certaines régions, que les agents financiers avaient peu de responsabilités, sinon aucune, à l'égard du SMECA. Étant donné que les principes de la comptabilité analytique sont les fondements de l'élaboration d'un niveau d'effort, le manque d'engagement des services régionaux des finances peut compromettre la fiabilité des affectations du niveau d'effort.

Tous les coordonnateurs régionaux vérifient l'actualité et l'intégralité des présentations du niveau d'effort; le coordonnateur national révisent les présentations régionales pour vérifier leur conformité aux règles administratives du SMECA, de même que pour aider à la préparation des affectations du niveau d'effort en cas de besoin. Nous avons toutefois relevé que le niveau de connaissance des pratiques comptables et financières des coordonnateurs régionaux, telles qu'appliquées dans le processus d'élaboration des affectations du niveau d'effort, variait considérablement d'une région à une autre. Dans certaines régions, les coordonnateurs régionaux du SMECA sont des analystes financiers ou des comptables de gestion qui contribuent grandement à l'élaboration des modèles d'affectation du niveau d'effort en offrant un encadrement et une aide professionnels aux gestionnaires de CR. À l'opposé, dans d'autres régions, les coordonnateurs régionaux du SMECA n'ont aucune notion comptable ou financière et n'offrent pas d'encadrement ni d'aide aux gestionnaires de CR, sinon très peu.

Bien que les règles administratives du SMECA définissent clairement les rôles et les responsabilités du personnel comptable dans le cadre du processus d'affectation des activités du SMECA, l'application de ces responsabilités n'est pas constante à l'échelle du Ministère.

Recommandation :

Le DG des Finances et de l'administration (F et A), de concert avec les DGR, devrait s'assurer qu'on se conforme aux règles administratives du SMECA et aux procédures en fin d'exercice en regard des responsabilités des gestionnaires de CR (GCR) en matière de développement et de tenue à jour des affectations du niveau d'effort, est conforme.

¹ Dans ce texte, le genre masculin désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Le DG des F et A, de concert avec les DGR, devrait s'assurer que la ou les personnes désignées dans chaque région pour aider et conseiller les GCR lorsqu'ils développent des affectations et utilisent de l'information sur les coûts, possèdent les compétences pour s'acquitter de telles tâches.

2.3 COMMUNICATIONS

Critère : *Les communications inhérentes au processus d'affectation du SMECA devraient être telles que toutes les parties en cause connaissent parfaitement leurs rôles et leurs responsabilités et que les affectations régionales soient présentées avant les échéances publiées.*

Le processus d'affectation des coûts du SMECA dépend du soutien et l'apport d'un grand nombre de personnes et de systèmes, tant à l'AC que dans les régions. Afin de satisfaire aux exigences du Ministère en matière d'établissement de rapports, il faut fixer et respecter de nombreux échéanciers intermédiaires pour veiller à ce que toute l'information requise soit saisie, traitée et consolidée dans les délais locaux, régionaux et de l'AC. Une bonne structure de communications est par conséquent essentielle pour relier tous les points d'information clés dans le but de produire les affectations annuelles du SMECA.

Nos entrevues nous ont appris que les utilisateurs sont satisfaits des communications à l'égard du processus d'affectation du SMECA et que les communications entre l'unité de comptabilité de gestion de l'AC, les coordonnateurs régionaux du SMECA et les utilisateurs du SMECA étaient suffisantes pour assurer l'opportunité des présentations régionales. Tous les utilisateurs rencontrés nous ont mentionné que le coordonnateur national était toujours d'un grand soutien et disposé à répondre aux questions ou aux instructions au fur et à mesure des besoins.

Les communications inhérentes au processus d'affectation du SMECA sont suffisantes pour que l'ensemble du personnel concerné soit pleinement informé des processus clés et que les affectations régionales soient présentées à l'AC avant l'échéance ministérielle.

Recommandation :

Aucune.

2.4 SENSIBILISATION ET FORMATION

Critère : *La formation sur l'utilisation et le traitement de l'affectation des coûts du SMECA est conséquente, normalisée et suffisante pour que les utilisateurs du SMECA élaborent des affectations fiables conformes aux règles administratives du SMECA et comprennent parfaitement les répercussions de leur présentations sur les états financiers du MPO.*

Il y a cinq ans, l'unité de comptabilité de gestion de l'AC a offert une formation officielle sur le SMECA dans le cadre de sa mise en œuvre initiale. Actuellement, une combinaison de cours organisés et informels est donnée par les régions, appuyée par des références en ligne et des séances de formation. Plusieurs régions ont élaboré des séances de formation d'un jour ou deux

qu'elles offrent aux nouveaux utilisateurs du SMECA chaque année, en plus d'offrir des cours de recyclage aux utilisateurs actuels du SMECA qui en font la demande. Depuis la mise en application des règles administratives du SMECA en 2003-2004, l'intrant au SMECA est désormais centralisé à l'AC et les affectations régionales sont soumises sous forme de feuille de calcul et saisies dans le système par l'unité de comptabilité de gestion de l'AC. Par conséquent, la formation sur l'entrée de données dans le SMECA n'est plus requise.

La plupart des utilisateurs du SMECA que nous avons rencontrés ont mentionné l'excellence de l'assistance technique du SMECA offerte par les coordonnateurs national et régionaux. Ils nous ont également fait part de la nécessité d'axer davantage la formation sur les sujets suivants :

- le but et les objectifs du SMECA;
- les concepts et les méthodes d'affectation;
- l'utilisation appropriée de l'information sur les coûts dans le cadre d'applications particulières;
- l'interprétation des rapports du SMECA.

Les utilisateurs du SMECA ont ajouté qu'une telle formation les aiderait à mieux comprendre les répercussions générales de leurs affectations sur les rapports financiers du MPO, en plus de leur transmettre les connaissances requises pour élaborer des affectations du niveau d'effort qui soient fiables. D'autres ont manifesté leur inquiétude du fait qu'ils n'avaient reçu aucune formation en comptabilité de gestion. Par conséquent, plusieurs utilisateurs du SMECA ont éprouvé des difficultés à choisir les éléments de coût d'activités spécifiques et à déterminer le niveau de consommation de nombreuses ressources à l'appui de leurs activités de programmes.

Bien que la formation sur l'entrée de données dans le SMECA ne soit plus requise, la formation sur d'autres aspects du SMECA n'est actuellement pas suffisante pour que toutes les parties concernées par le processus du SMECA soient parfaitement conscientes des répercussions de leurs affectations du niveau d'effort. En outre, la formation sur le SMECA n'aborde pas les rudiments de la comptabilité de gestion nécessaires pour élaborer des affectations du niveau d'effort qui soient adéquates et fiables.

Nous avons également noté que d'autres gestionnaires de secteurs d'activité non liés à la Garde côtière canadienne (GCC) connaissaient très peu le SMECA. La GCC offre des services de flotte et des services de soutien technique à des clients autres que la GCC. À la fin de l'exercice, la GCC utilise le SMECA pour affecter une partie de ses dépenses de flotte et de soutien technique pour les services rendus à des clients autres que la GCC. Par conséquent, les clients autres que la GCC peuvent présenter la totalité des dépenses de leurs opérations, y compris les affectations directes, de même que les dépenses de flotte ou de soutien technique réparties du GCC. Nous avons constaté que les gestionnaires de l'extérieur ne participaient pas activement au processus d'affectation du SMECA et utilisaient rarement toute l'information sur les dépenses dans les décisions de gestion. Afin de permettre aux gestionnaires externes de participer au processus d'affectation des coûts et d'utiliser convenablement l'information sur les coûts dans le cadre des décisions de gestion, il est essentiel que les gestionnaires externes reçoivent une formation structurée sur la gestion des coûts. Ce nouveau besoin découle également de la nouvelle AAP du Ministère, dont certaines sous-activités permettront d'atteindre plus d'un résultat stratégique du Ministère (p. ex., la conservation et la protection, les sciences océanologiques, la recherche sur les pêches et les sciences de l'environnement).

Recommandation :

Le DG des Finances et de l'administration, de concert avec les DGR, devrait s'assurer que le personnel responsable des activités du SMECA reçoive la formation pertinente requise pour s'acquitter de ses responsabilités en respectant les règles administratives du SMECA.

2.5 SURVEILLANCE

Critère : *La surveillance est conforme aux règles administratives du SMECA et veille à la pertinence et à la fiabilité des présentations régionales au SMECA.*

Les règles administratives du SMECA de 2003-2004 décrivent les rôles et responsabilités clé à l'égard du SMECA, notamment :

- les GCR doivent élaborer et mettre à jour les affectations du niveau d'effort;
- les gestionnaires de programmes doivent examiner les affectations au moins une fois l'an;
- les services des finances de l'AC doivent examiner les affectations pour en vérifier l'intégralité et la conformité aux règles administratives.

Les règles administratives du SMECA ne prévoient aucune disposition sur la délégation de la responsabilité d'élaboration des affectations du niveau d'effort. Néanmoins, nous avons relevé plusieurs exemples où cette responsabilité avait été déléguée à un échelon inférieur à celui du GCR. Nous avons également observé que lorsque les affectations du niveau d'effort étaient déléguées, aucune surveillance ni vérification n'était assurée par le gestionnaire du CR. Certains utilisateurs du SMECA que nous avons rencontrés nous ont expressément mentionné qu'ils utilisent le rapport d'erreurs du SMECA pour vérifier si leurs intrants sont complets, mais une fois la tâche achevée, l'information n'est presque jamais examinée par le GCR.

En ce qui a trait à la surveillance exercée par les coordonnateurs régionaux du SMECA (les services régionaux des finances), nous avons constaté une diligence raisonnable à l'égard du respect des échéances et de l'exhaustivité de l'information présentée, mais la majorité des coordonnateurs régionaux ne contestaient pas les chiffres relatifs au niveau d'effort qu'on leur présentait. Même si les règles administratives du SMECA ne prescrivent pas spécifiquement aux coordonnateurs régionaux d'exercer une surveillance, nous estimons qu'une telle pratique améliorerait la qualité des affectations du niveau d'effort et fournirait une mesure clé du contrôle de la qualité.

D'après nos entrevues avec les coordonnateurs régionaux du SMECA, ainsi qu'avec les utilisateurs du SMECA, nous avons conclu que le coordonnateur national du SMECA examine attentivement les intrants aux SMECA et assure le suivi auprès des coordonnateurs régionaux, et des utilisateurs du SMECA, lorsque des éclaircissements s'avèrent nécessaires. Il faut cependant noter que le coordonnateur national ne peut évaluer les intrants qu'en suivant les lignes directrices générales sur les affectations. Il est impossible de valider l'exactitude des affectations à terre étant donné le peu de connaissances sur des programmes et projets spécifiques. Par conséquent, il est essentiel que les GCR vérifient la pertinence et la fiabilité de leurs affectations et que les coordonnateurs régionaux examinent leurs présentations régionales au SMECA et discutent toute erreur et incohérence avec les utilisateurs du SMECA.

Nous sommes d'avis que la fiabilité globale des affectations du niveau d'effort pourrait être améliorée par le biais d'une surveillance et d'une évaluation plus rigoureuses de la part du gestionnaire du CR, du gestionnaire de programme et des services régionaux des finances. Nous remarquons que les règles administratives du SMECA de 2003-2004 requièrent que les formules de saisie des affectations préparées par les GCR soient approuvées par les gestionnaires de programmes. Une telle procédure devrait occasionner une plus grande diligence de la part des GCR lorsqu'ils examinent leurs affectations du niveau d'effort.

Recommandation :

Le DG des Finances et de l'administration devrait s'assurer que les règles administratives du SMECA tiennent clairement compte des normes de surveillance des affectations du niveau d'effort spécifiques aux échelons du CR, du gestionnaire de programmes et des services régionaux des finances.

2.6 GESTION DU RISQUE

Critère : *Les risques que représente pour le Ministère le traitement des affectations des coûts dans le SMECA sont recensés, évalués et signalés.*

Nous avons noté que des risques spécifiques aux processus et contrôles du SMECA étaient inmanquablement recensés, soit officiellement ou officieusement, et qu'ils étaient, à différents degrés, éliminés ou atténués. Par ailleurs, les règles administratives du SMECA de 2003-2004 ont instauré des directives additionnelles sur l'affectation des coûts à l'intention des GCR, de même qu'un mécanisme d'approbation pour les gestionnaires de programmes afin de renforcer la responsabilisation.

Nous concluons que les risques que représente pour le Ministère le traitement des affectations des coûts dans le SMECA sont recensés, évalués et signalés.

Recommandation

Aucune.

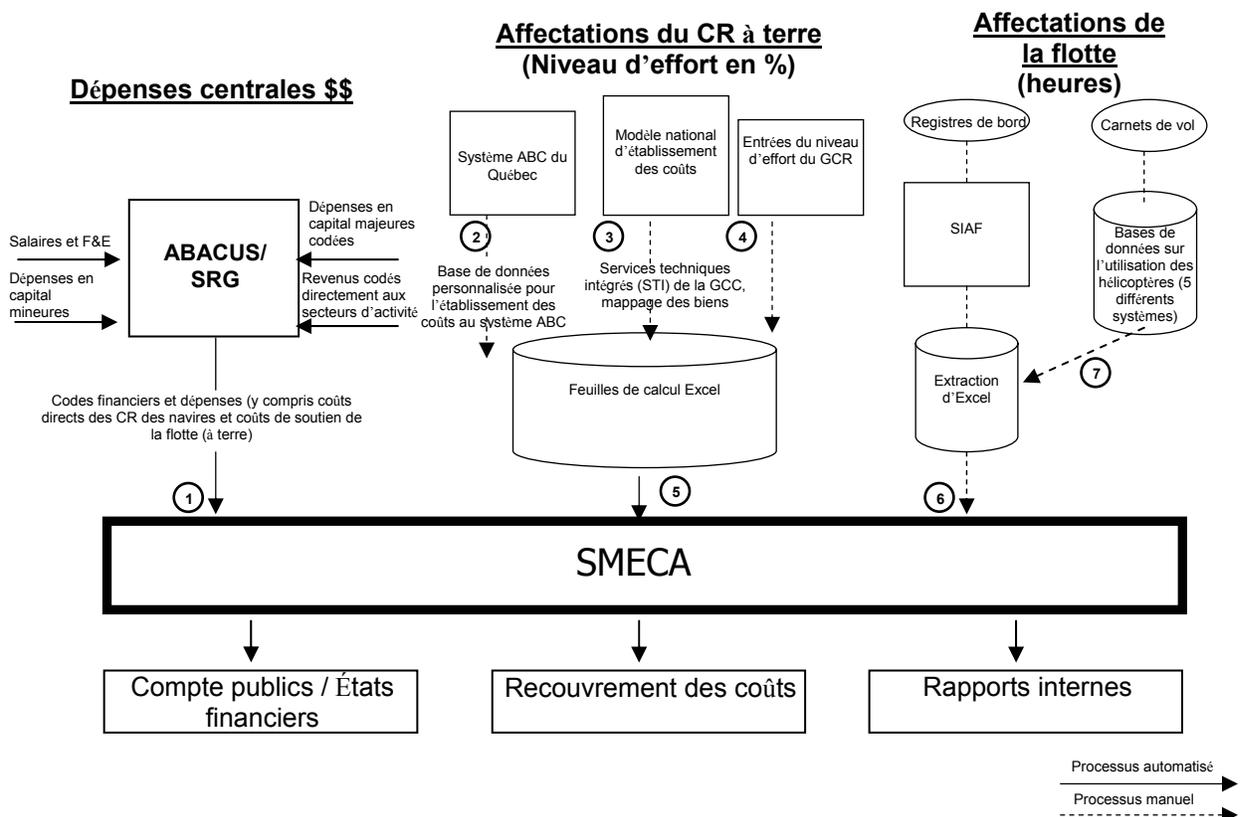
3.0 RENDEMENT DU SMECA ET RÉPERCUSSIONS SUR LES RAPPORTS FINANCIERS

Nous avons constaté que le SMECA traitait les données avec précision et qu'il communiquait adéquatement le coût total des activités du MPO. Toutefois, la fiabilité des affectations des coûts pourrait être améliorée par l'application constante des règles administratives du SMECA et l'intégration des systèmes financier et opérationnel.

3.1 INTRANTS DANS LE SMECA – APERÇU

À l'instar de tout système ou de toute application, le risque d'erreur de traitement peut être attribuable à l'une ou l'autre des trois étapes de base du traitement, soit l'entrée des données, le traitement des données et la sortie des données ou les rapports d'information. Dans le cas du SMECA, l'entrée des données origine de trois sources distinctes, nommément les dépenses tirées du système financier ministériel, les affectations des coûts « à terre » et les affectations des coûts « de la flotte ». (voir la FIGURE 1)

FIGURE 1



Toutes les dépenses du Ministère, y compris les salaires, les coûts d'exploitation et d'entretien et les dépenses en capital, fournies au SMECA proviennent du système financier ABACUS du MPO. Le codage financier des dépenses est fondé sur le plan comptable qui précise le crédit parlementaire, l'affectation, le secteur d'activité et le CR. Le SMECA enregistre toutes les

dépenses ministérielles à la fin de l'exercice puis tient compte des intrants des affectations du niveau d'effort de terre et des affectations des activités de la flotte élaborées par les gestionnaires pour répartir les dépenses par activités de programmes du Ministère.

Les CR de terre sont tenus de fournir une affectation du niveau d'effort (en pourcentage) pour déterminer les sommes totales que chaque CR (et le Ministère en tout) dépense pour une activité de programme particulière au cours de l'année. Pour évaluer ce processus, nous avons examiné des documents pertinents et rencontré des membres clés du personnel chargé du SMECA dans chacune des régions et à l'AC.

Les données sur les affectations des coûts des activités de la flotte proviennent du Système d'information sur les activités de la flotte (SIAF) et des cinq systèmes régionaux sur l'utilisation des hélicoptères. Chaque navire ou station de la flotte est tenu de noter, toutes les heures, à quelle activité du MPO on a travaillé. Les officiers à bord des navires sont chargés de tenir ces entrées à jour. Dans le même ordre d'idée, chaque tâche effectuée par un hélicoptère du MPO est agencée à une activité du MPO et enregistrée dans l'un des systèmes régionaux sur les hélicoptères. À la fin de l'exercice, les coûts liés aux activités de la flotte et des aéronefs sont consolidés puis importés dans le SMECA dans le but d'affecter les dépenses respectives tirées du système ABACUS vers l'activité du MPO appropriée. Nous avons échantillonné des données sur la flotte pour en vérifier la précision et rencontré des membres clés du personnel chargé du SIAF dans chacune des régions et à l'AC.

3.1.1 AFFECTATIONS DU NIVEAU D'EFFORT À TERRE

Critère : Les processus servant à déterminer les niveaux d'effort sont normalisés, sont appliqués de façon cohérente et sont fiables. Des contrôles efficaces sont en place pour garantir la précision et l'actualité de la saisie des données sur les niveaux d'effort dans le SMECA.

L'affectation du niveau d'effort est l'évaluation que fait un gestionnaire des ressources de l'organisation qui seront déployées pour chacune des activités de programmes du MPO. Plus particulièrement, les gestionnaires de CR à terre sont tenus d'élaborer et de saisir des affectations du niveau d'effort, au moins une fois l'an, pour chaque combinaison de CR/secteur d'activité/affectation au SMECA.

Les règles administratives du SMECA proposent aux GCR plusieurs méthodes pour déterminer le niveau d'effort. Il demeure à la discrétion du gestionnaire de choisir la méthode qu'il juge la plus appropriée. L'équipe de vérification a mené des entrevues avec tous les coordonnateurs régionaux du SMECA et la majorité des principaux utilisateurs du SMECA au sein du MPO. Bien que nous ayons relevé un certain nombre de pratiques exemplaires (l'utilisation à longueur d'année de feuilles de calcul Excel pour l'analyse des travaux techniques effectués, les rapports détaillés sur les dépenses du SRG, p. ex.), nous avons constaté à plusieurs reprises un niveau d'effort n'étant appuyé par aucun document ni approche normalisée. Souvent, les méthodes utilisées pour recueillir de l'information sur le niveau d'effort étaient uniquement fondées sur l'expérience et le jugement professionnel de la direction, et variaient peu d'une année à l'autre.

Souvent, nous étions incapable de vérifier si des éléments de coût² (soit des heures-personnes, des ETP, des statistiques opérationnelles, des dépenses du SRG) étaient utilisés pour élaborer ces affectations. Par conséquent, nous avons constaté que les affectations de terre étaient trop fondées sur les estimations des gestionnaires. Lorsqu'on n'applique pas les pratiques d'affectation recommandées ni la sélection des éléments de coûts, les affectations de fin d'exercice risquent de ne pas refléter les coûts réels nécessaires aux activités de programmes.

Nous avons relevé une exception à la tendance nationale. La région du Québec utilise un système normalisé pour l'établissement des coûts par activité pour établir avec précision l'affectation de ses coûts au SMECA et produire de l'information fiable pour appuyer la prise de décisions. Pour ce faire, deux comptables de gestion régionaux rencontrent chaque année tous les directeurs de programmes afin de recenser les activités clés de chaque programme, et d'évaluer les éléments de coût de chacune des activités. Par le biais d'entrevues et de validations rigoureuses, on obtient des informations détaillées sur le niveau d'effort de chaque programme (propres ou non à la GCC). Nous avons constaté que les données que la région du Québec transmettait au SMECA étaient conformes aux objectifs du SMECA et suffisaient également à la gestion interne. Les données utiles sur l'établissement des coûts ainsi obtenues peuvent servir à la fois à la région et à l'AC. Comparativement, dans toutes les autres régions, les utilisateurs du SMECA et le personnel des services régionaux des finances ont clairement évoqué que le SMECA n'appuyait aucune prise de décision de gestion interne, étant donné que les résultats par secteur d'activité/région n'étaient pas suffisamment détaillés pour appuyer les décisions opérationnelles.

Dans le but d'améliorer la fiabilité de l'établissement des coûts ministériels pour l'exercice 2003-2004, toutes les régions ont été enjointes de présenter à l'unité de comptabilité de gestion de l'AC leurs niveaux d'efforts sur des feuilles de calcul, plutôt que d'utiliser directement le SMECA. En outre, par mesure additionnelle de contrôle de la qualité, tous les directeurs de programmes devaient approuver leurs données d'affectations. Le coordonnateur national du SMECA a remarqué que cette mesure additionnelle au sein de l'AC avait grandement amélioré les résultats du SMECA cette année, en rehaussant le contrôle interne, en améliorant la capacité de surveillance, en éliminant les difficultés d'accès des utilisateurs au système et en accroissant la sensibilisation et la communication dans les régions.

Nous avons constaté qu'en général, la qualité de la part des affectations du niveau d'effort et des méthodes appliquées variait considérablement entre les secteurs, les régions et les CR du MPO. Bien que les règles administratives du SMECA exposent les grandes lignes des pratiques et procédures générales visant à déterminer le niveau d'effort approprié, la qualité et l'intégrité de l'information du SMECA pourraient être améliorées si les GCR appliquaient avec davantage de diligence les normes sur le niveau d'effort. Nous avons conclu que les coordonnateurs régionaux devaient fournir une aide technique aux GCR dans le cadre de l'élaboration des intrants de niveau d'effort, afin d'améliorer la qualité et la cohérence des affectations du SMECA. On améliorera ainsi l'information sur l'établissement des coûts utilisée lors de la préparation des plaques des comptes publics et mise à la disposition des gestionnaires ministériels en vue d'une prise de décisions opérationnelles.

² Tout facteur influant sur les coûts. Autrement dit, une modification de l'élément de coût modifiera le coût total d'un objet de coût connexe.

Recommandation

Il est recommandé que les coordonnateurs régionaux aident les gestionnaires de CR à tenir à jour de façon officielle et cohérente la documentation à l'appui de l'approche, de la méthode et des résultats d'identification du niveau d'effort pour les affectations des coûts du Ministère, conformément aux règles administratives du SMECA.

3.1.2 AFFECTATIONS DU NIVEAU D'EFFORT DES SYSTÈMES DE LA FLOTTE

Critère : *Les systèmes qui transfèrent des données au SMECA utilisent des processus de contrôle sûrs qui garantissent la fiabilité des données.*

Les heures de navigation des navires, par navire et par activité, transmises au SMECA proviennent du SIAF de la GCC. Ces heures assignées aux programmes servent de base à l'imputation de coûts de soutien des navires et de la flotte aux programmes. Le système est essentiel aux activités de la flotte, à l'instar de l'information financière qui en découle pour le MPO. De plus, le SIAF fournit les intrants les plus significatifs au SMECA en terme d'importance. L'équipe de vérification a donc rencontré le coordonnateur du SIAF de chaque région, ainsi que de nombreux officiers de la GCC qui utilisent le SIAF. Nous avons examiné des échantillons d'entrées de données au SIAF provenant des navires de la GCC de deux régions et les avons comparés aux entrées des journaux de bord. Dans tous les cas, les données étaient cohérentes; aucune anomalie n'a été relevée.

Plusieurs coordonnateurs du SIAF ont rapporté que la formation sur le SIAF n'était pas toujours disponible lorsqu'on en avait besoin et que la saisie de données était souvent déléguée à un membre du personnel qui n'avait pas les connaissances ni l'expérience suffisantes pour effectuer des affectations de coûts d'importance liés à la flotte. En outre, l'absence d'une technologie de base sur certains petits navires, et dans des stations éloignées, entraînait des retards de transmission des données à la base de données nationale.

Chaque Centre des opérations régionales de la GCC a mis en place son propre système de suivi pour consigner l'utilisation des hélicoptères. Ces applications locales utilisent la même structure de codage pour les activités du MPO que le SIAF pour les navires. Bien que nous ayons constaté que chaque application sur l'utilisation des hélicoptères était bien structurée et fonctionnelle, les similarités et la redondance des cinq différents systèmes étaient frappantes. Dans l'ensemble, cela se traduit par un traitement manuel ultérieur des données ministérielles sur les coûts et une absence manifeste de normes nationales ou cohérentes à l'égard des processus de contrôle de la collecte, de l'évaluation et de la transmission des données sur l'affectation des coûts à des fins ministérielles.

Bien que les différents processus de saisie de données sur la flotte et les hélicoptères soient bien structurés et, en général, appliqués de façon constante au sein des régions, nous avons relevé une faiblesse commune : tous les processus requièrent une intervention manuelle importante. Il a fallu recourir à une telle intervention pour extraire les données des systèmes originaux, les télécharger dans le SMECA et, dans certains cas, les manipuler pour qu'elles puissent être traitées par le SMECA. Nous avons également constaté que ces interventions manuelles alourdissaient grandement la charge de travail de l'unité de comptabilité de gestion, en plus

d'accroître sensiblement le risque d'erreur ou de corruption des données d'affectation des coûts du ministère. Par conséquent, nous concluons que les systèmes servant à transférer les données au SMECA n'utilisent pas des processus de contrôle suffisants pour assurer la fiabilité des données.

Recommandation

Il est recommandé que le DG des Finances et de l'administration, de concert avec le DG de la flotte, élabore une stratégie pour s'assurer que tous les systèmes qui recueillent des données opérationnelles sur les flottes à des fins d'affectation des coûts, soient en mesure de fournir au SMECA des informations d'actualité et précises, y compris sur l'utilisation d'une interface pour les systèmes automatisés.

3.2 TRAITEMENT DU SMECA – FIABILITÉ DU SYSTÈME

Critère : *L'information du SMECA est traitée de façon intégrale, précise, opportune, pertinente et fiable. Toutes les données sur l'affectation du SMECA concordent avec celles du système financier ministériel.*

Le processus de fin d'exercice du SMECA vise à recueillir toutes les données sur les coûts des activités requises pour les comptes publics, et ce, dans les délais prescrits par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce processus saisit toutes les dépenses du Ministère affectées aux secteurs d'activité du MPO. En outre, avant d'établir ou d'amender une charge externe, les ministères doivent évaluer le coût total de l'activité. Au MPO, le processus de recouvrement des coûts s'applique aux droits des Services à la navigation maritime (MNS) et de déglacage. Le MPO doit déclarer les coûts totaux aux parties concernées et démontrer l'importance des droits. L'information du SMECA est par conséquent pertinente non seulement pour la production des comptes publics, mais également pour le soutien des efforts de recouvrement des coûts du Ministère.

Les plaques des comptes publics du MPO sont préparées chaque année par la Comptabilité ministérielle, Finances et administration, de concert avec la Comptabilité de gestion, Finances et administration. Le total des secteurs d'activité des plaques provient de la feuille de calcul annuelle sur les affectations du SMECA. Nous avons comparé les résultats des affectations du SMECA de l'exercice 2002-2003 aux écritures de journal correspondantes du système financier ministériel (en fait, ces écritures de journal réaffectent les dépenses directes consignées dans le secteur d'activité Gestion de la flotte dans les activités de programmes que la flotte appuie pour la prestation de ses services). Bien qu'aucune incohérence inexplicite n'ait été relevée, nous constatons que la fiabilité des données du SMECA pourrait être améliorée si de plus grands contrôles étaient exercés sur les affectations du niveau d'effort et sur la surveillance connexe (voir les rubriques sur la *Surveillance* et les *Affectations à terre*).

En juin 2001, une société externe d'experts-conseils a entrepris une étude de faisabilité sur le SMECA. Les essais d'acceptation par l'utilisateur de cette étude n'ont relevé aucune défectuosité dans le processus de traitement du SMECA, et plus précisément, aucun problème mathématique. Pendant la période d'essai, quelques faiblesses mineures ont été relevées dans le Système puis corrigées. Bien qu'il reste encore certaines lacunes mineures, les risques sont convenablement atténués par des solutions de rechanges proposées dans le guide administratif du SMECA.

Nous concluons que le processus de traitement du SMECA et l'information qui en découle sont intégraux, exacts et d'actualité. La qualité des données saisies dans le système doit toutefois être améliorée, afin de garantir la fiabilité et la pertinence globales de l'information du SMECA transmise aux comptes publics et utilisée pour la prise de décisions de gestion dans des domaines tels le recouvrement des coûts.

Recommandation

Aucune.

3.3 EXTRANTS DU SMECA – COMMUNICATION DE L'INFORMATION

Critère : *Les rapports tirés des affectations du SMECA pour l'établissement des prix en fonction des coûts et pour les comptes publics sont facilement accessibles et répondent de façon constante aux besoins d'information permanents du Ministère.*

Les extrants du SMECA sont nécessaires chaque année, en fin d'exercice, pour produire les comptes publics et les états financiers du MPO et pour appuyer le recouvrement des coûts. Pour que ce processus fonctionne, les dépenses codées sous les secteurs d'activité de la flotte de la GCC, du support technique et de l'administration sont affectées par le SMECA aux programmes du MPO qu'elles appuient. Cette réaffectation est transférée sur une feuille de calcul pour fins d'examen et des rajustements manuels y sont effectués avant la réaffectation finale dans le système ABACUS au moyen des écritures de journal. Une fois la démarche liée au SMECA terminée, les extrants du SMECA servent à la préparation d'un rapport complet sur les dépenses de la GCC. L'information tirée de ce rapport est ensuite utilisée, dans le modèle d'établissement des coûts des droits pour des services maritimes, lors du calcul du coût total des services de navigation maritime et de déglacage.

Bien que les utilisateurs aient accès à une gamme complète de rapports, tous les utilisateurs du SMECA rencontrés ont mentionné que le seul rapport qu'ils utilisaient était le rapport d'erreurs, qui leur permettait de s'assurer de l'intégralité de toutes les entrées. Une fois les erreurs corrigées, les utilisateurs n'utilisent plus les rapports du SMECA jusqu'au prochain exercice, pour vérifier les entrées de l'exercice précédent. Les rapports du SMECA ne servent pas à la surveillance ni à la prise de décisions opérationnelles, puisqu'ils ne produisent que les résultats des affectations de coûts de fins d'exercice. Les entrevues menées nous ont appris que les rapports n'offraient pas d'information détaillée sur la gestion pour la prise de décisions opérationnelles sur une base permanente. Seule la région du Québec utilise son propre système ABC pour produire des données financières détaillées, notamment les coûts directs et indirects et les hausses de coûts sur douze mois, qui permettent d'analyser les coûts et avantages, et qui pourraient éventuellement servir à des besoins d'exploitation, la choix entre l'achat et la location par exemple.

Au cours de la vérification, plusieurs utilisateurs ont suggéré, afin que les régions fassent un meilleur usage des rapports du SMECA, que le MPO applique de façon constante les règles administratives, les normes et les processus inhérents au calcul des coûts des activités, en plus de préciser clairement le but, les objectifs et l'utilisation d'une telle information dans le cadre de gestion du MPO. Selon les utilisateurs, le MPO devrait définir les centres de coûts, les éléments de coût et analyser les coûts de CR et les structures de coût afin d'harmoniser ses activités de

gestion aux résultats stratégiques. En outre, pour que cette information soit utile, elle devrait répondre aux objectifs régionaux, être transmise régulièrement et faire l'objet d'une rigueur et d'une surveillance accrues pour garantir l'exactitude des intrants de coûts initiaux.

À l'heure actuelle, le SMECA ne contient aucune information opérationnelle. Par conséquent, les gestionnaires doivent intégrer manuellement l'information financière et non financière, s'il y a lieu. La présente vérification n'a relevé aucun exemple d'utilisation de l'information du SMECA à des fins de gestion interne. Pour le moment, le Comité de gestion ministériel (CGM) utilise uniquement les rapports par crédits (p. ex., les salaires, les coûts d'exploitation et d'entretien, les dépenses en capital, etc.) et n'exige aucun rapport intérimaire par secteur d'activité qui ferait appel au SMECA pour affecter les coûts en cours d'exercice.

Nous concluons que le SMECA basé sur Oracle, bien qu'il réponde aux exigences d'origine d'établissement de rapports d'information, ne répond pas parfaitement aux besoins présents et futurs d'information sur les coûts d'un ministère de la taille et de la complexité du MPO, en particulier si l'on tient compte des exigences de comptabilité analytique plus générale des organismes centraux, notamment le suivi et l'affectation des coûts des services publics directs, l'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement et d'appui aux affectations de crédits.

Recommandation

Il est recommandé que les gestionnaires de secteurs, le DG des Finances et de l'administration, de concert avec les DGR, identifient de façon officielle et intégrale les exigences (annuelles, périodiques et suivant les besoins) des régions et du ministère à l'égard de l'information sur les coûts qui servira à la fois aux comptes publics, aux états financiers du Ministère, au recouvrement des coûts, à l'intégration de l'information sur le rendement financière et non financière, à l'harmonisation aux résultats stratégiques et aux objectifs régionaux et à d'autres besoins d'information de gestion interne et externe, en vue du remplacement du SMECA.

4.0 DÉTERMINATION DES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION, DU RÔLE DU SMECA ET DES NOUVEAUX BESOINS D'INFORMATION

Un certain nombre de nouveaux enjeux et de nouvelles priorités ont une incidence marquée sur l'utilité de SMECA au Ministère. Selon la présente vérification, il faut un nouvel outil logiciel pour remplacer le SMECA afin de satisfaire aux nouvelles exigences de la gestion du MPO, des utilisateurs du SMECA et des organismes centraux en matière d'information sur les coûts.

Critère : Le SMECA est en mesure de satisfaire les nouveaux besoins de la gestion du MPO et des utilisateurs du SMECA en matière d'information sur les coûts.

4.1 UTILISATEURS DU SMECA

Les principaux utilisateurs du SMECA sont les suivants : les unités régionales de comptabilité de gestion (qui supervisent l'ensemble du processus du SMECA); l'unité de comptabilité ministérielle à l'AC (qui produit les comptes publics); les gestionnaires de la GCC à l'AC (qui s'occupent du recouvrement des coûts ainsi que de la planification); les délégués et les gestionnaires du GCC dans les régions (qui traitent les intrants au SMECA); les gestionnaires des PPC dans chaque secteur (qui examinent les résultats des affectations pour les comptes publics en fin d'exercice) et, depuis 2003-2004, d'autres secteurs du MPO (qui devront fournir des intrants de niveau d'effort au SMECA).

4.2 NOUVEAUX BESOINS D'INFORMATION DES UTILISATEURS DU SMECA

Nous constatons que les utilisateurs du SMECA ont besoin d'une information sur les coûts d'actualité et exacte pour prendre des décisions éclairées en regard de leurs secteurs d'activité. Voici un résumé des besoins d'information clés recensés par des utilisateurs du SMECA :

- la capacité de suivi des ressources par activités dans la nouvelle Architecture des activités de programmes (AAP);
- une information sur les coûts et fondée sur les activités qui soit compatible avec les activités des secteurs d'activité;
- une information sur l'établissement des coûts disponible plus fréquemment, tous les mois ou tous les trimestres;
- une information financière et une information sur le rendement qui soient intégrées.

4.3 BESOINS D'INFORMATION DU MINISTÈRE ET DES ORGANISMES EXTERNES

Outre les exigences des utilisateurs du SMECA, il existe plusieurs initiatives à court et à long terme et exigences spécifiques auxquelles le Ministère doit s'adapter ou se conformer, nommément :

- *Évaluation des pratiques de gestion moderne* – En juin 2002, l'évaluation des pratiques de gestion moderne du MPO (l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne) a démontré que la gestion du rendement et la mesure des résultats s'améliorent,

mais ne sont pas appliquées de façon constante au sein du Ministère, et qu'il n'y a aucun lien clair entre les responsabilités de la gestion et l'information sur le rendement issue de rapports externes. L'une des trois priorités de la fonction de contrôleur moderne énoncées par le CGM dans le plan d'action de la fonction de contrôleur moderne de 2003-2005 précise la nécessité de lier la planification aux résultats.

- ***Intégration du SIGD à la nouvelle AAP*** – Afin d'obtenir une meilleure information sur l'atteinte des résultats stratégiques, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) enjoint les ministères à lier l'information financière à l'information sur le rendement (2005-2006). Cette orientation se reflète dans l'Intégration de la nouvelle initiative du Système d'information sur la gestion des dépenses du Conseil du Trésor à l'AAP. - Le SCT a jugé que l'intégration du SIGD et des AAP ministérielles imposera aux ministères ce qui suit :
 - l'harmonisation de l'information financière et non financière (rendement) sur les activités de programmes aux priorités, aux plans, à l'utilisation réelle des ressources et aux résultats;
 - l'élaboration d'une formule pour la répartition des ressources lorsqu'une activité de programme contribue à plus d'un résultat stratégique;
 - l'élaboration d'une formule pour l'affectation des coûts des services ministériels à la fois aux activités de programmes et aux résultats stratégiques du Ministère.

- ***Nouveaux cadres de responsabilisation du Conseil du Trésor*** – Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), les pratiques de la fonction de contrôleur moderne et les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) sont fondés sur l'intégration de l'information (financière et non financière) par les ministères en vue d'une meilleure prise de décisions et de l'alignement des ressources aux résultats (c.-à-d. lier les coûts des ressources aux activités/services. Ces cadres de responsabilisation requièrent une meilleure information de la gestion pour une prise de décision basée sur les secteurs d'activité et l'activité.

- ***Recommandations du Comité des comptes publics*** – La réunion du Comité des comptes publics de février 2003 nous a appris que le MPO n'a pas toujours une connaissance approfondie des coûts réels de la prestation de certains de ses services. Le Comité a recommandé que le MPO se dote des moyens de suivre et de consigner les coûts de tous les services qu'il fournit dans le domaine de la navigation maritime et de la sécurité de la navigation, que cette information soit liée à l'information non financière sur le rendement et soit rendue facilement accessible pour les gestionnaires du Ministère et veiller à ce que l'information sur l'affectation des coûts serve à la préparation des documents budgétaires et des demandes de crédits parlementaires du Ministère. [*Rapport du Comité permanent des comptes publics, du 19 février 2003, chapitre 2, Pêches et Océans Canada – Contribuer à la sécurité et à l'efficacité de la navigation maritime du rapport de décembre 2002 de la Vérificatrice générale du Canada*]

4.4 CAPACITÉ DU SMECA À SATISFAIRE AUX NOUVELLES EXIGENCES EN MATIÈRE D'INFORMATION

Le SMECA sert à consigner le coût total des services et secteurs d'activité. Dans sa configuration actuelle, toutefois, le SMECA ne fournit pas d'information sur les résultats d'une activité ni de mesures fondées sur le rendement (c.-à-d. le nombre de projets de déglaçage, le nombre de missions de recherche et de sauvetage, le nombre de poursuites pour violation des règlements de pêche). En outre, le SMECA ne dresse pas le profil des ressources par activités ou par résultats stratégiques comme le prescrit l'AAP.

L'unité de comptabilité de gestion (consignataire du SMECA) et le groupe responsable des systèmes d'administration financière à l'AC sont conscients des limites du SMECA et reconnaissent la nécessité de trouver une solution plus complète pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'information sur les coûts. Le groupe responsable de l'exploitation des systèmes d'administration financière a manifesté son intention de mener une étude sur les différentes options visant soit à améliorer la fonctionnalité du SMECA soit à remplacer la totalité du système. Voici quelques options à l'étude :

- incorporer le SMECA au module d'analyse financière du système financier Oracle;
- élaborer un cube d'établissement de rapports Cognos PowerPlay pour le SMECA;
- utiliser le logiciel Microsoft Access pour effectuer les calculs.

Le cadre de gestion financière de la GCC, facteur clé pour faire avancer la situation et trouver une solution au SMECA, est déjà approuvé au moment de la rédaction du présent rapport.

Bien que l'information du SMECA serve principalement à la GCC, d'autres secteurs doivent intégrer les coûts de services de la flotte dans leur processus de planification des activités et de gestion des coûts. De plus, certains secteurs cherchent des moyens d'obtenir des informations sur les coûts des secteurs de service qui leur sont propres. Nous craignons par conséquent qu'une solution temporaire pour remplacer le SMECA soit privilégiée à une solution à long terme plus durable qui pourrait profiter à l'ensemble du Ministère.

Pour être en mesure de bien répondre aux nouveaux besoins d'information de la GCC, et d'autres secteurs du Ministère, nous estimons qu'une solution logicielle beaucoup plus fiable, efficace et fonctionnelle que le SMECA et qui tire pleinement partie de la technologie est requise. À cet égard, les principaux intervenants au sein du Ministère doivent s'engager. Nous pourrions nous attendre à ce qu'une initiative telle le remplacement du SMECA fasse l'objet d'un projet officiel encadré par un comité directeur composé de représentants de tous les secteurs intéressés à obtenir une meilleure information de gestion des coûts.

La vérification soulève une autre préoccupation. La solution de rechange au SMECA retenue sera-t-elle mise en œuvre à temps pour satisfaire aux exigences de rapports requises par l'APP pour les comptes publics de 2004-2005 et pour fournir une information cohérente à l'appui de la GCC au cours de sa transition vers un organisme de service spécial? Au moment de la rédaction du présent rapport de vérification, aucun projet officiel n'avait encore été lancé pour surmonter les limites du SMECA.

En conclusion, le SMECA ne possède pas la fonctionnalité nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins d'information de la gestion du MPO, des utilisateurs du SMECA et des organismes centraux. La présente vérification nous apprend qu'il faut un nouveau système pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences du Ministère en matière de gestion des coûts.

Recommandation

Il est recommandé que le DG des Finances et de l'administration lance un projet officiel pour trouver une solution de rechange viable au SMECA. Le projet devrait être encadré par un comité directeur composé de représentants de tous les secteurs du MPO intéressés à obtenir une meilleure information de gestion des coûts.

5.0 PLAN D'ACTION DE LA GESTION

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENT DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>2.0 Cadre de contrôle de la gestion</p> <p>2.2 Responsabilités</p> <p><i>Le DG des Finances et de l'administration (F et A), de concert avec les DGR, devrait s'assurer qu'on se conforme aux règles administratives du SMECA et aux procédures en fin d'exercice en regard des responsabilités des gestionnaires de CR (GCR) en matière de développement et de tenue à jour des affectations du niveau d'effort, est conforme.</i></p>	<p>Révision des règles administratives du SMECA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les GCR documentent leur méthode d'affectation au moyen d'un modèle standard publié par l'unité de comptabilité de gestion de l'AC. • Les coordonnateurs régionaux aident les GCR à élaborer les affectations du niveau d'effort au besoin. • Les coordonnateurs régionaux discutent et valident la méthode d'affectation. • Les modèles achevés seront soumis à l'examen final de l'unité de comptabilité de gestion de l'AC pour fins de 	<p>GCR</p> <p>Coordonnateurs régionaux</p> <p>Unité de comptabilité de gestion de l'AC</p>	<p>Le 31 mars 2005</p>

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENT DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>Cadre de contrôle de gestion (suite)</p> <p>2.2 Responsabilités (suite)</p> <p><i>Le DG des F et A, de concert avec les DGR, devrait s'assurer que la ou les personnes désignées dans chaque région pour aider et conseiller les GCR lorsqu'ils développent des affectations et utilisent de l'information sur les coûts, possèdent les compétences pour s'acquitter de telles tâches.</i></p> <p>2.4 Sensibilisation et formation</p> <p><i>Le DG des F et A, de concert avec les DGR, devrait s'assurer que le personnel responsable des activités du SMECA reçoive la formation pertinente requise pour s'acquitter de ses responsabilités en respectant les règles administratives du SMECA.</i></p>	<p>conformité aux règles administratives du SMECA.</p> <p>Pour l'exercice 2004-2005, le DG des F et A demandera l'accord des DGR pour que le comptable régional des coûts de revient ou le gestionnaire régional de la gestion financière ou le conseiller régional en gestion financière chargé de la GCC soit nommé coordonnateur régional.</p> <p>L'unité de comptabilité de gestion de l'AC organisera une téléconférence avec tous les coordonnateurs régionaux. Un suivi individuel sera offert à ceux qui ont besoin d'une aide supplémentaire.</p>	<p>DGR</p> <p>Unité de comptabilité de gestion de l'AC</p>	<p>Le 31 janvier 2005</p> <p>Le 28 février 2005</p>

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENT DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>2.5 Surveillance</p> <p><i>Le DG des F et A devrait s'assurer que les règles administratives du SMECA tiennent clairement compte des normes de surveillance spécifiques aux échelons du CR, du gestionnaire des programmes et des services régionaux des finances, respectivement.</i></p> <p>3.0 Rendement du SMECA et répercussion sur les rapports financiers.</p> <p>3.1.1 Affectation du niveau d'effort à terre</p> <p><i>Il est recommandé que les coordonnateurs régionaux aident les GCR à tenir à jour de façon officielle et cohérente les documents à l'appui de l'approche, des méthodes et des résultats concernant des niveaux d'effort pour l'affectation des coûts ministériels, conformément aux règles administratives du SMECA.</i></p>	<p>Réviser les règles administratives du SMECA afin de préciser les fonctions et méthodes de surveillance des différents échelons.</p> <p>Communiquer les règles administratives révisées à tous les intervenants.</p>	<p>Unité de comptabilité de gestion de l'AC</p>	<p>Le 31 décembre 2004</p> <p>Le 28 février 2005</p> <p>Le 31 mars 2005</p>

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENT DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>3.1.2 Affectations du niveau d'effort des systèmes de la flotte</p> <p><i>Il est recommandé que le DG des F et A, de concert avec le DG de la Flotte, élabore une stratégie pour s'assurer que tous les systèmes qui recueillent des données opérationnelles sur les flottes à des fins d'affectation des coûts, soient en mesure de fournir au SMECA (système ministériel d'établissement des coûts des informations d'actualité et précises, y compris sur l'utilisation d'une interface pour les systèmes automatisés.</i></p>	<p>Révision des règles administratives du SMECA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les GCR documentent leur méthode d'affectation au moyen d'un modèle standard publié par l'unité de comptabilité de gestion de l'AC. • Les coordonnateurs régionaux aident les GCR à élaborer les affectations du niveau d'effort au besoin. • Les coordonnateurs régionaux discutent et valident la méthode d'affectation. • Les modèles achevés seront soumis à l'examen final de 	<p>GCR</p> <p>Coordonnateurs régionaux</p> <p>Unité de comptabilité de gestion de l'AC</p>	<p>Le 31 mars 2006</p>

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA GESTION	AGENT DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ	ÉCHÉANCE INITIALE
<p>4.0 Détermination des possibilités d'amélioration, du rôle du SMECA et des nouveaux besoins d'information</p> <p>4.4 Capacité du SMECA à satisfaire aux nouvelles exigences d'information</p> <p><i>Il est recommandé que le DG des F et A lance un projet officiel pour trouver une solution de rechange viable au SMECA. Le projet devrait être encadré par un comité directeur composé de représentants des tous les secteurs du MPO intéressés à obtenir une meilleure information de gestion des coûts.</i></p>	<p>collaboration avec tous les secteurs et en consultation auprès de toutes les régions. Ce projet précisera les exigences d'information sur les coûts des régions et du Ministère et élaborera une solution système intégrée pour satisfaire ces exigences.</p> <p>Le DG des F et A, lancera un projet formel pour trouver une solution de rechange viable au SMECA, en collaboration avec tous les secteurs et en consultation auprès de toutes les régions. Le nouveau système ministériel d'établissement des coûts devra satisfaire convenablement aux exigences d'information présentes et futures sur les coûts au sein du MPO.</p>	<p>DG des F et A</p>	<p>Le 31 mars 2006</p>