



Instituts de recherche en santé du Canada

Cadre de gestion financière

Table des matières

1 – Cadre de gestion financière : notre responsabilité.....	1
2) Régime de gestion financière	2
3) Cadre de gestion financière	5
4) Résultats d’une saine gestion et de conseils financiers judicieux	2
Annexe A – Disciplines en matière de politiques	3
Annexe B – Structures de gouvernance	4
Annexe C – Processus et outils.....	5
C.1 – Valeurs et principes.....	5
C.2 – Pouvoirs	6
C.3 - Processus de gestion financière	7
C.4 – Rapports et pouvoirs d’approbation	10
C.5 – Surveillance et suivi	11
Annexe D – Gestionnaires de l’organisme (titres de postes)	12
Annexe E - Attentes envers les principaux acteurs au chapitre de la gestion financière	12
<i>E.1 – Président (administrateur des comptes).....</i>	<i>13</i>
<i>E.2 – Chef des services financiers</i>	<i>17</i>
<i>E.3 – Vice-président exécutif et vice-présidents</i>	<i>22</i>
<i>E.4 – Gestionnaires de l’organisme</i>	<i>25</i>
<i>E.5 – Agents financiers.....</i>	<i>27</i>
<i>E.6 – Comité de vérification</i>	<i>30</i>



1 – Cadre de gestion financière : notre responsabilité

Le Cadre de gestion financière (CGF) présente le contexte, les attentes et les exigences entourant une saine gestion financière et un contrôle interne solide à tous les niveaux de direction des IRSC, conformément à la [Loi sur la gestion des finances publiques](#) (LGFP) et aux politiques du Conseil du Trésor (CT).

Le CGF vise à assurer une structure de responsabilisation de gestion financière fiable prévoyant des disciplines en matière de politiques, des structures de gouvernance, ainsi que des processus et outils qui, lorsqu'ils sont appliqués, contribuent à l'efficacité et à l'efficience de l'exécution des programmes et de la prestation de services dans les portefeuilles.

Le CGF doit se faire l'écho de l'engagement collectif de tous les gestionnaires¹ à accroître la responsabilisation de gestion financière et à consolider la surveillance et la gestion des ressources publiques qui leur sont confiées. Ils s'engagent collectivement :

- à véhiculer les valeurs de la fonction publique, notamment la probité, la prudence, l'équité et la transparence;
- à assurer l'optimisation des ressources, une surveillance étroite et une harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada pour ce qui est de l'utilisation des ressources affectées;
- à instaurer, comprendre et consolider une approche cohérente de la gestion financière;
- à fournir de l'information utile et intégrée sur les finances et le rendement, qui s'inscrit dans l'[Architecture des activités de programme](#) et d'autres objectifs en matière de rapports;
- à utiliser des pratiques exemplaires dans les processus opérationnels, le contrôle interne et la prise de décisions;
- à observer les instruments et politiques de gestion financière du CT et des IRSC;
- à poursuivre leur apprentissage, leur formation et leur perfectionnement.

Le respect du CGF constitue une responsabilité importante des gestionnaires et devrait figurer dans leurs ententes de gestion du rendement.

¹ Dans le CGF, les « gestionnaires » renvoient à tout le personnel exerçant des fonctions de gestion financière.

2) Régime de gestion financière

Dans le cadre de la [Loi fédérale sur la responsabilité \(LFR\)](#) (2006), le gouvernement a adopté des mesures précises qui visent à accroître la responsabilisation, la transparence et la surveillance des activités gouvernementales. Cette loi vient modifier la [LGFP](#) désignant le président comme administrateur des comptes, responsable devant les comités compétents du Parlement :

- a. des mesures prises pour que les ressources de l'organisme soient affectées de façon à réaliser les programmes de celui-ci, en conformité avec les procédures et politiques applicables;
- b. des mesures prises pour que l'organisme soit doté de mécanismes de contrôle interne efficaces;
- c. de la signature des comptes qui doivent être tenus pour l'établissement des Comptes publics;
- d. de l'exercice des autres attributions spécifiques relatives à l'administration de l'organisme qui lui sont conférées sous le régime de la LGFP ou d'une autre loi fédérale.

L'adoption de la LFR a également introduit des comités ministériels de vérification (CMV) et prévoit des mécanismes à l'échelle du gouvernement visant à renforcer la vérification interne et la gestion financière.

Pour apporter un appui direct aux administrateurs des comptes, le CT a établi le [Cadre des politiques de gestion financière \(CPGF\)](#), lequel précise les responsabilités en matière de surveillance, d'optimisation des ressources et de gestion des dépenses que doivent assumer le président (à titre d'administrateur des comptes), le CSF, le VPE et les VP (*représentés dans le diagramme*).

En vigueur depuis juin 2010, le CPGF du CT a permis :

- d'établir un nouvel environnement de gestion financière pour les ministères et les organismes;
- d'établir le poste de CSF à titre de conseiller stratégique relevant directement du président;
- de préciser les responsabilités relatives à la gestion financière du président (à titre d'administrateur des comptes), du CSF, du DPV, du VPE, des VP et du comité de vérification à l'échelle des disciplines en matière de politiques spécifiques.

La mise en œuvre du CPGF du CT (et du modèle du CSF) représente un changement important dans la culture, passant d'un régime axé sur les opérations à un régime solide et efficace de responsabilisation de gestion financière aux caractéristiques suivantes :

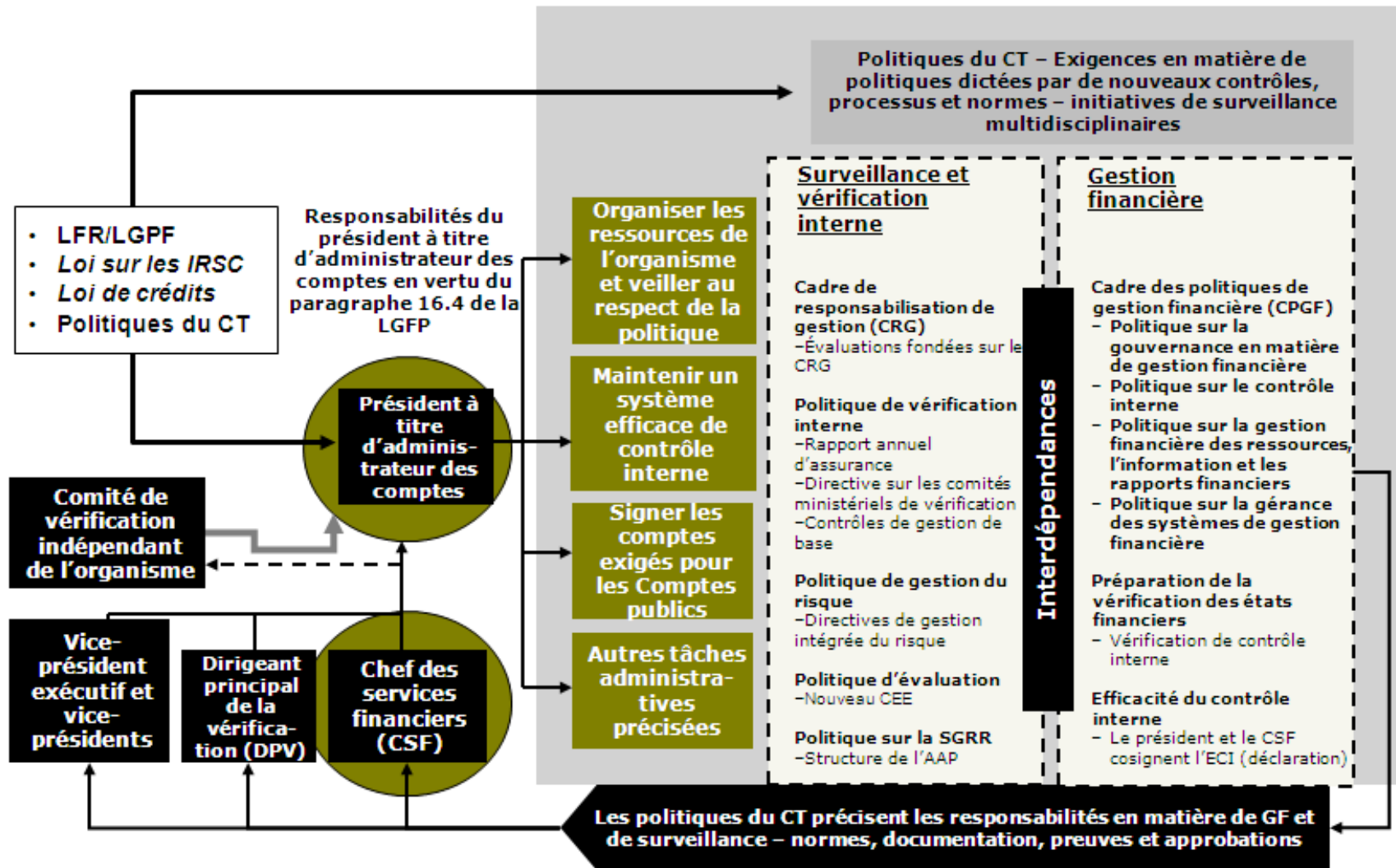
- conseils stratégiques, nouvelles normes, analyse critique renforcée, meilleures analyses, production de rapports et surveillance (*fournis par le CSF et son équipe*);
- responsabilités et pouvoirs accrus en matière de gestion financière, nouvelles exigences relatives aux preuves, et nouvelles approbations fondées sur une attestation (*fournis par le VPE, les VP et le CSF*);

- conseils indépendants au président (à titre d'administrateur des comptes) sur le caractère adéquat des systèmes de contrôle interne de l'organisme, des rapports financiers et de la divulgation de renseignements financiers (*fournis par le dirigeant principal de la vérification et le comité de vérification*).

Le CSF et son équipe jouent également un rôle important pour offrir au président, au VPE, aux VP et aux gestionnaires de l'organisme (dotés de responsabilités de gestion budgétaire – voir [l'annexe D](#)) des conseils stratégiques et du soutien, et pour assurer une surveillance et une analyse critique, dans la satisfaction des attentes de gestion énoncées dans les diverses politiques du CT, notamment :

- [Cadre de responsabilisation de gestion \(CRG\)](#);
- [Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats \(SGRR\)](#) et [Architecture des activités de programme des IRSC \(AAP\)](#);
- [Politique sur les paiements de transfert](#);
- [Politique sur l'évaluation](#) et [Politique sur la vérification interne](#) par le directeur de l'évaluation, de la vérification interne et de la gestion du risque des IRSC;
- [Politique de planification des investissements - Actifs et services acquis](#);
- [Cadre des politiques de gestion de la rémunération](#).

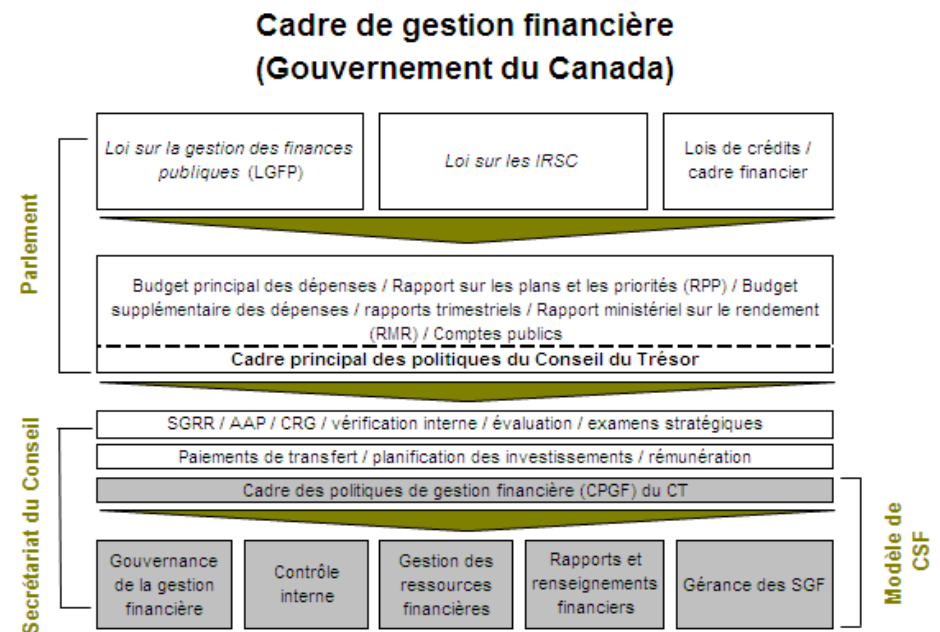
LFR/ Cadre des politiques de gestion financière : Surveillance de la gouvernance



3) Cadre de gestion financière

Le terme « gestion financière » fait référence à un continuum d'activités entreprises pour s'assurer que les ressources publiques sont utilisées judicieusement et de façon efficace, efficiente et économique. Les activités relatives à la gestion financière incluent notamment la planification, la budgétisation, les prévisions, la comptabilité et les rapports, reposant sur le contrôle interne, la surveillance, l'analyse, l'établissement des coûts, les conseils et le soutien à la prise de décisions, ainsi que la gestion des systèmes financiers. Une gestion financière efficace est donc dictée par les principes fondamentaux suivants :

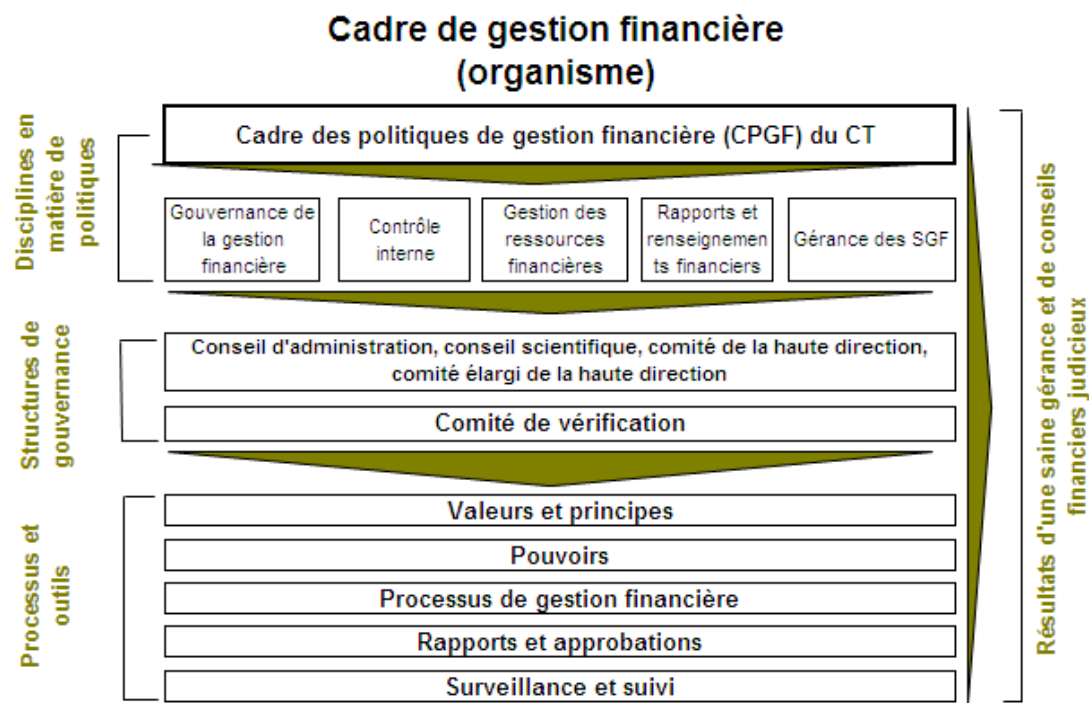
- **Optimisation des ressources** : les fonds publics sont gérés avec prudence et probité, les biens sont protégés, et les ressources sont utilisées de manière efficace, efficiente et économique afin d'atteindre les objectifs de l'organisme et du gouvernement.
- **Responsabilisation** : des responsabilités et des attentes claires pour la gestion financière sont bien comprises, l'utilisation efficace des fonds publics et les résultats atteints étant garantis. Les gestionnaires sont responsables et comptables de leurs décisions et du respect de leurs attentes, conformément à la législation, aux instruments de politique, aux pouvoirs et aux responsabilités opérationnelles et fiscales.
- **Transparence** : les principaux intervenants et le Parlement reçoivent de l'information pertinente, fiable et opportune liée ou non au domaine financier et produisent des rapports pour confirmer que les fonds publics sont utilisés et gérés de façon efficace.
- **Gestion des risques** : des systèmes efficaces et efficients de contrôle interne sont en place et maintenus, les contrôles étant proportionnels et équilibrés en regard des risques qu'ils visent à atténuer – ils ne sont pas trop lourds ni trop permissifs, à l'appui de l'innovation et des résultats.



Les disciplines en matière de politiques essentielles incluent donc la gouvernance de la gestion financière, le contrôle interne, la gestion des ressources financières, les renseignements financiers et rapports, et la gérance des systèmes de gestion financière.

À l'échelon de l'organisme, le Cadre de gestion financière comporte trois éléments : disciplines en matière de politiques; structures de gouvernance; et processus et outils. Lorsque ces éléments sont respectés de tous les gestionnaires, ils permettent une saine gérance et de judicieux conseils financiers (*représentés ci-dessous*).

- Les [disciplines en matière de politiques](#) sont le fondement d'une saine gestion financière et comprennent la législation, les politiques et les disciplines intégrées d'une saine gestion financière et de la gérance. Les disciplines en matière de politiques permettent d'établir les attentes et les responsabilités concernant l'environnement de gestion financière ([voir l'annexe A pour obtenir d'autres détails](#)).
- Les [structures de gouvernance](#) établissent les moyens par lesquels les autorités principales veillent à la responsabilité, à la gérance et à la transparence adéquates dans la conduite de la gestion financière, le contrôle interne et des risques et la gestion des ressources ([voir l'annexe B pour obtenir d'autres détails](#)).
- Les [processus et les outils](#) concernent la façon dont les disciplines en matière de politiques et les structures de gouvernance sont affectées à l'échelle de l'organisme. Sur le plan opérationnel, là où tous les gestionnaires sont touchés, ils comprennent : [les valeurs et les principes](#); [les pouvoirs](#); [les processus de gestion financière](#); [les pouvoirs d'approbation et la reddition de comptes](#); ainsi que [la surveillance et le suivi](#) ([voir l'annexe C pour obtenir d'autres détails](#)).



Un cadre de gestion financière sain et efficace s'avère un élément clé qui doit être intégré à la culture des IRSC et qui demeure au cœur des attentes et exigences du président, du VPE, des VP, du CSF, des gestionnaires de l'organisme et des agents financiers, aux fins d'application efficace du régime de gestion financière des IRSC, tel qu'il est énoncé dans l'[annexe E](#).

4) Résultats d'une saine gérance et de conseils financiers judicieux

Une saine gestion des finances et des programmes est possible grâce à l'intégration des diverses composantes du CGF en une méthode cohérente de gestion. L'obtention de conseils financiers éclairés et l'assurance d'une gérance adéquate s'appuient également sur une culture d'amélioration continue pour parvenir :

- à une démarche intégrée concernant la gestion, qui comprend une amélioration de la gestion et des prises de décisions;
- à une valeur par l'offre de conseils en matière de gestion financière et de résultats de programmes que l'on aura améliorés sur le plan global;
- au soutien de la gestion des programmes;
- à l'amélioration des rapports produits, des responsabilités confirmées et une mise en œuvre efficace des politiques;
- à des normes et des démarches uniformes et intégrées, pour permettre des liens entre les ressources et les résultats.

Voici les **résultats concrets attendus** à la suite de la mise en œuvre du CGF :

1. le président (à titre d'administrateur des comptes), le VPE, les VP et les gestionnaires de l'organisme reçoivent un soutien efficace grâce à des conseils stratégiques et à des outils efficaces leur permettant de satisfaire aux attentes et aux exigences en matière de gestion financière;
2. le président, le VPE, les VP et le CSF ont communiqué efficacement les attentes en matière de gestion financière, la formation des gestionnaires clés a connu un succès, et leur comportement a été renforcé dans la gestion des finances et des ressources;
3. le CSF, en collaboration avec le dirigeant principal de la vérification (directeur, Direction de l'évaluation, de la vérification interne et de la gestion du risque) et le comité de vérification, a offert le soutien et les conseils stratégiques nécessaires pour satisfaire aux attentes énoncées dans le CPGF du CT et dans le Cadre de responsabilisation de gestion;
4. une solide fonction de suivi et d'analyse critique vient appuyer le président, le VPE, les VP et le CSF quant à la satisfaction de leurs attentes en matière de gestion financière, et des conséquences adéquates sont en place pour aborder les cas de non-conformité;
5. le CGF de l'organisme est intégré dans la culture de gestion financière et la gouvernance à l'échelle de l'organisme, et le dirigeant principal de la vérification l'adopte en tant que norme pour l'évaluation de la gestion financière de tous les gestionnaires et de l'organisme.

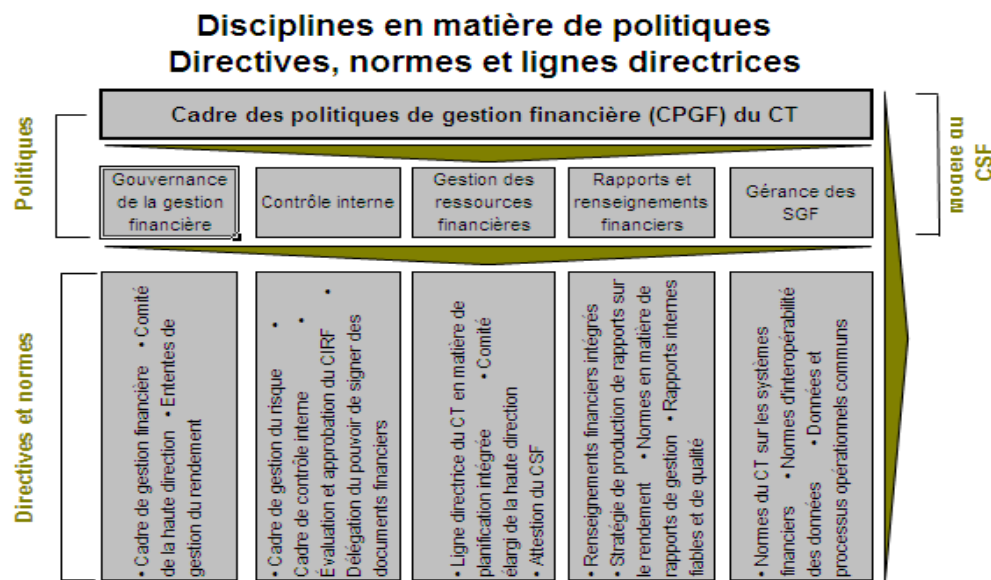


Annexe A – Disciplines en matière de politiques

Les disciplines en matière de politiques sont le fondement d'une saine gestion financière. Le [Cadre des politiques de gestion financière](#) (CPGF) du CT, au moyen de ses instruments de politique, ses directives, ses normes et ses lignes directrices, fournit un guide de procédure de portée générale afin d'assurer une gestion saine et efficace des finances et des ressources. Le CPGF décrit les responsabilités, à l'intérieur de l'environnement global de gestion financière, du président, du CSF, du VPE et des VP, et par conséquent, définit le nouveau régime de gestion financière.

Ainsi, outre les politiques, directives, normes et lignes directrices du CT pour chacune des cinq disciplines visées par le CPGF, des directives, des normes et des lignes directrices propres aux IRSC ont été ou seront établies afin d'offrir une orientation et de formuler des attentes plus spécifiques à l'intention du VPE, des VP, des gestionnaires de l'organisme et des agents financiers (*voir le diagramme ci-contre*).

Tous les gestionnaires à l'échelle des IRSC doivent connaître les principes que contiennent ces politiques, directives et normes, et les appliquer dans leurs activités relatives à l'exécution de programmes et aux politiques, conformément aux engagements énoncés dans leurs ententes de rendement respectives.



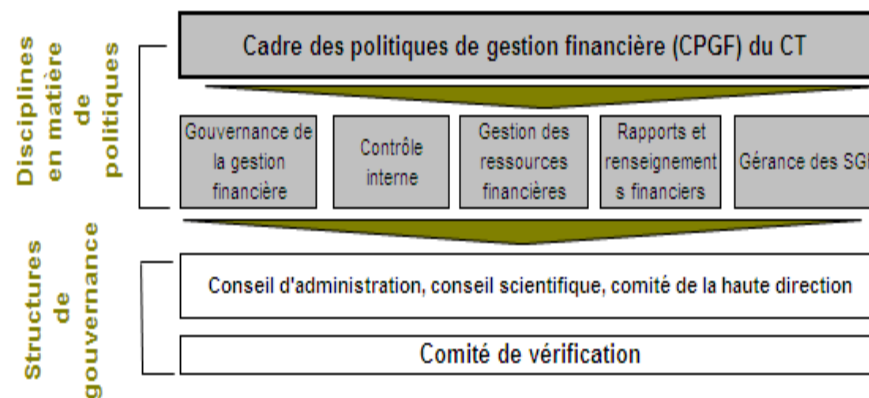
Les références concernant les politiques, les directives, les lignes directrices et les normes associées aux cinq disciplines de gestion financière, soit la gouvernance, le contrôle interne, la gestion des ressources, les rapports et l'information financière, et les systèmes de gestion financière figurent sur le site Web du SCT, à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/prp-pep/psri-irp-fra.asp>.

Les directives, normes et lignes directrices propres aux IRSC en matière de gestion financière, qui définissent notamment les [modalités des subventions et bourses](#), les [Conditions d'admissibilité des établissements pour administrer des fonds des IRSC](#), la [Délégation des pouvoirs de signer des documents financiers](#) et le [Manuel des codes financiers](#) se trouvent sur le site Web des [outils et ressources des IRSC](#). De plus, les IRSC ont instauré le [Cadre de contrôle interne en matière de rapports financiers](#).

Annexe B – Structures de gouvernance

Les structures de gouvernance établissent les moyens selon lesquels les autorités principales assurent la responsabilisation adéquate, la gérance et la transparence dans le contexte de la gestion financière, du contrôle interne et des risques, et la gérance concernant les ressources pertinentes.

Les obligations de rendre compte et les responsabilités sont des éléments fondamentaux d'un CGF sain. Les gestionnaires sont responsables des ressources qu'ils utilisent et des résultats qu'ils atteignent. Par conséquent, tous les gestionnaires de l'organisme doivent comprendre clairement leurs responsabilités et leurs obligations de rendre compte en matière de gestion financière, lesquelles sont essentielles pour atteindre les résultats souhaités ainsi que les résultats stratégiques, y compris : l'efficacité et l'efficience des activités de gestion des ressources; la fiabilité de la gestion financière et de la production de rapports; de même que la conformité aux règlements et aux politiques.



Le cadre de gouvernance des IRSC est établi dans la [Loi sur les IRSC](#). Le tableau ci-dessous présente les documents clés du CT et des IRSC relatifs à la gouvernance en matière de gestion financière.

Structures de gouvernance	Conseil du Trésor (CT)	IRSC
Comités de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) ○ Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière ○ Lignes directrices sur les compétences des CSF ○ Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> ○ Conseil d'administration (CA) ○ Conseil scientifique (CS) ○ Comité de la haute direction (CHD)
Comité ministériel de vérification et comité ministériel d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Politique sur la vérification interne <ul style="list-style-type: none"> ○ Directive sur les comités ministériels de vérification Politique sur l'évaluation <ul style="list-style-type: none"> ○ Directive sur la fonction d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comité ministériel de vérification (CMV) ○ Charte de vérification interne/politique sur la vérification interne ○ Le comité de la haute direction joue le rôle de comité d'évaluation. <ul style="list-style-type: none"> ○ Sous-comité de la mesure du rendement

Annexe C – Processus et outils

Les outils (*valeurs et principes, pouvoirs*) et les processus (*processus de gestion financière, pouvoirs d'approbation et reddition de compte, surveillance et suivi*) sont les piliers du CGF et représentent les éléments essentiels qui doivent être en place à l'échelle de l'organisme. Ils sont à la base de l'application des *disciplines en matière de politiques* et des *structures de gouvernance* à l'échelle des IRSC.

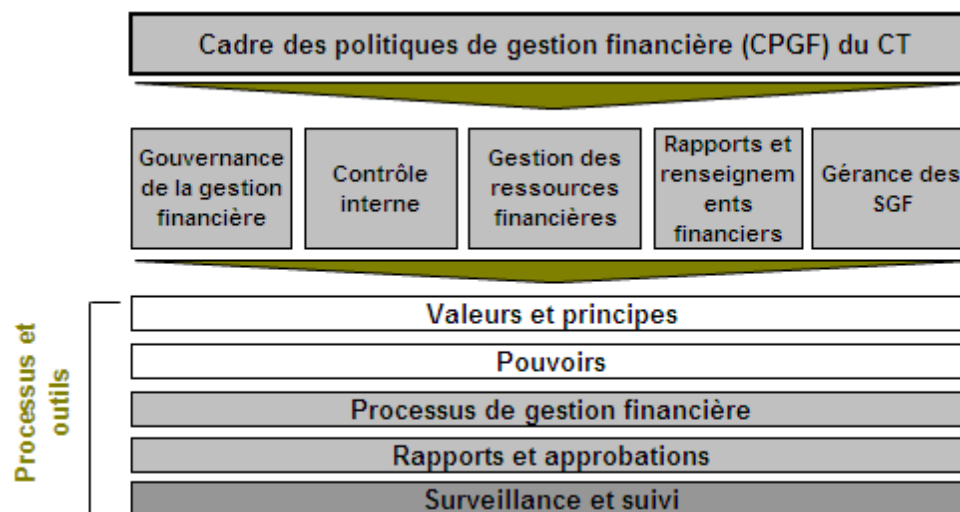
Le Parlement et les Canadiens s'attendent à ce que les IRSC soient bien gérés, selon une gérance prudente des fonds publics, la protection des biens publics et une utilisation efficace, efficiente, et économique des ressources publiques. Les outils et les processus sont les moyens par lesquels il est possible d'y arriver.

C.1 – Valeurs et principes

Les **valeurs** établissent les qualités éthiques auxquelles on s'attend de tout gestionnaire et de tout le personnel à l'échelle des IRSC, dans la mesure où elles sont liées à la gestion financière; elles comprennent : l'honnêteté et la franchise; la transparence et l'ouverture; l'objectivité et l'indépendance; la divulgation complète et entière; la prudence; et un comportement éthique et axé sur les principes.

Le président a la responsabilité de s'assurer que tous les employés et agents de l'organisme sont guidés dans leur travail et leur conduite professionnelle par un cadre équilibré de valeurs de la fonction publique : valeurs démocratiques, valeurs professionnelles, valeurs liées à l'éthique et valeurs humaines, telles qu'elles sont énoncées dans le [Code de conduite des IRSC](#).

Les **principes** sont les piliers qui régissent les pratiques financières et opérationnelles des IRSC. On s'attend à ce que les gestionnaires régissent leurs pratiques opérationnelles à l'intérieur des principes de gestion financière (décrits à la section 3) que sont l'optimisation des ressources, la responsabilisation, la transparence et la gestion du risque. Les principes doivent être utilisés pour : s'acquitter des responsabilités et satisfaire aux attentes en matière de gestion financière; veiller à l'efficacité et à l'efficience des contrôles financiers; gérer les risques opérationnels et financiers; assurer la pertinence du codage et de la classification; fournir des renseignements financiers intégrés; et entreprendre une surveillance et un suivi actifs.



C.2 – Pouvoirs

Le **pouvoir parlementaire** concernant l'utilisation des fonds publics est contrôlé par les crédits. Un crédit est défini dans la LGFP comme étant le pouvoir de verser des fonds à même le Trésor public. Dans la plupart des cas, les crédits nécessitent l'approbation du Parlement chaque année. Cependant, certains crédits sont « législatifs », ce qui signifie qu'ils ont été approuvés en vertu d'autres lois et qu'ils ne nécessitent aucune approbation annuelle.

La responsabilité concernant le contrôle et l'utilisation des fonds publics au sein des IRSC relève du ministre et du président conformément à la LGFP et à l'[Instrument de délégation des pouvoirs de signature en matière financière des IRSC](#).

Le ministre de la Santé délègue les pouvoirs financiers à des postes particuliers au sein de l'organisme. Tous les gestionnaires des IRSC, habilités par les instruments de délégation (voir la liste des postes à l'annexe D), sont responsables de la gestion efficace des ressources publiques utilisées pour atteindre les résultats convenus, et ont par conséquent l'obligation de rendre des comptes à cet égard. Les gestionnaires sont responsables non seulement de la façon globale dont ils délèguent les responsabilités, mais également de la propriété de chaque opération individuelle. Par conséquent, les gestionnaires des IRSC doivent connaître et intégrer tous les aspects de ce CGF dans la gestion et la prestation de leurs activités de programmes.

C.3 - Processus de gestion financière

Les **processus de gestion financière** constituent les moyens selon lesquels les contrôles et les systèmes sont opérationnalisés. Les disciplines en matière de politiques existent pour guider les gestionnaires des IRSC dans l'exécution de leurs responsabilités et le respect des attentes en matière de gestion financière. Les processus de gestion financière fournissent le fondement d'un ensemble normalisé de contrôles visant à atténuer les risques identifiés et à déterminer la façon dont les disciplines en matière de politiques doivent être mises en place à l'échelle des IRSC.

Le CGF comprend les processus de gestion financière suivants :

- **Contrôle des affectations (article 31 de la LGFP)** – la préparation d'une répartition du crédit ou du poste en affectations, en observant la forme indiquée dans le Budget;
- **Gestion des actifs/passifs** – suppose la gestion des investissements et des immobilisations qui sont des biens tangibles achetés, construits, créés ou autrement acquis, et que l'évaluation de ces biens est régie par la [Politique sur les provisions pour évaluation de l'actif et du passif](#) du CT;
- **Budgétisation** – reflète les décisions fondées sur nos priorités et la façon dont elles seront atteintes;
- **Gestion de l'argent et des crédits** – la gestion de l'argent / le contrôle des crédits est une fonction de surveillance permettant de s'assurer qu'en tout temps, tous les débours et les dettes à la fin de l'exercice, moins toute collecte de revenus réutilisables applicables à ce jour, ne dépassent pas le total des approvisionnements/affectations disponibles;
- **Codage et comptabilisation** – la pratique visant l'enregistrement des opérations fondé sur une classification de la structure des comptes, la tenue de dossiers financiers dans un grand livre, l'analyse de l'information financière et la production de rapports à cet égard, et la prise en compte des opérations et des décisions en matière d'affectation des ressources;

- **Engagements (article 32 de la LGFP)** – supposent qu’avant la passation d’un marché ou la conclusion d’ententes financières, il y a suffisamment de ressources non affectées dans les enveloppes de crédit pertinentes. La gestion de l’engagement suppose également la gestion efficace de l’annulation des engagements;
- **Établissement des coûts** – suppose l’enregistrement et l’attribution des coûts directs et indirects aux activités, reflétant l’ensemble des coûts pour le recouvrement interne et externe des coûts et les frais d’utilisation relativement aux produits et aux services préalablement convenus;
- **Gestion des dépenses (article 34 de la LGFP)** – suppose que l’on accuse réception des biens ou des services lorsque ceux-ci sont rendus, et ce pour chaque paiement, conformément aux autorisations conférées par le pouvoir délégué;
- **Prévisions** – divulgue les revenus, les dépenses et les biens/responsabilités prévus qui ne doivent pas être affectés, engagés ni faits ou fondés sur des plans réels au moyen d’une analyse rigoureuse et corroborée;
- **Subventions et bourses – Paiements de transfert** – les paiements de transfert sont des rétributions monétaires ou des transferts de biens, de services ou d’actifs à des tiers, y compris les sociétés d’État, sur le fondement d’un crédit; les paiements de transfert n’entraînent pas l’acquisition par le gouvernement du Canada de tout bien, service ou actif. Une subvention ou une bourse est un paiement de transfert effectué en fonction de critères préétablis, dont certains relatifs à l’admissibilité. Une subvention ou une bourse n’est ni assujettie à une reddition des comptes par le bénéficiaire ni normalement sujette à une vérification par l’organisme. Il se peut que le bénéficiaire doive fournir des rapports sur les résultats obtenus.
- **Contrôle interne** – un ensemble de moyens mis en place pour atténuer les risques et confirmer l’efficacité et l’efficience; la fiabilité des rapports financiers; et le respect des lois, des politiques et de la délégation des pouvoirs financiers;
- **Planification des investissements** – il s’agit de l’utilisation des ressources dans l’attente d’un rendement futur, comme une augmentation des résultats, des revenus ou des biens, ou encore l’acquisition de connaissances ou de capacités. La planification des investissements est la fonction permettant d’affecter et de réaffecter les ressources aux immobilisations nouvelles et existantes et aux services acquis qui sont essentiels à l’exécution du programme, un élément clé dans l’optimisation des ressources et une saine gestion;
- **Surveillance, assurance et contrôle de la qualité continus** – la surveillance et la direction continues des processus de planification, de gestion financière et de planification des investissements, entreprises pour s’assurer que les gestionnaires se conforment aux politiques, aux procédures, aux systèmes établis de même qu’aux directives clairement détaillées. Une analyse critique (ou le fait d’entreprendre une fonction d’analyse critique) consiste en une situation exigeante ou stimulante qui suppose que l’on mette en doute un énoncé ou de l’information et que l’on exige une explication, ou une objection officielle à la présentation d’information qui exige une explication;

- **Demande de paiement (article 33 de la LGFP)** – il ne peut être effectué de paiement imputable sur un crédit affecté à un ministère ou à un organisme qu'à la demande du ministre compétent ou de la personne à qui il a donné délégation écrite;
- **Production de rapports** – la production de rapports sur la gestion permet d'établir une démarche et une saisie normalisées concernant la surveillance des budgets, des produits livrables immédiatement et des prévisions à l'échelle de l'organisme, ce qui entraîne la génération de rapports d'étape sur l'utilisation des ressources financières à l'échelle du portefeuille et de l'organisme, et s'avère un outil critique pour la prévision de positions financières à tous les échelons de l'organisme. La production de rapports suppose la communication interne et externe d'information financière et non financière sur la nature des activités du programme, et les résultats des activités, structurés à l'intérieur de l'architecture d'information de l'organisme. L'information financière comprend à la fois les renseignements financiers et non financiers, où les « renseignements financiers » consistent en toute donnée, information et connaissance utilisée pour comprendre, gérer et produire des rapports sur les aspects financiers de toute activité; les « renseignements non financiers » concernent toute donnée, information et connaissance contribuant à comprendre, à gérer et à produire des rapports sur l'information financière;
- **Affectation et réaffectation des ressources** – suppose la réalisation des priorités des IRSC par l'harmonisation des décisions budgétaires selon les ressources requises pour atteindre les résultats;
- **Réaction aux changements importants dans les circonstances** – il s'agit de réductions/pertes ou d'augmentations importantes (concernant les revenus, les dépenses, les actifs, les éléments de passif et les risques) dans les opérations liées aux programmes qui ont une incidence matérielle sur la capacité de poursuivre les activités du programme selon la même structure de coûts. La [NCCT 1.3](#) (Rapport financier trimestriel des ministères et des organismes) et les [Lignes directrices sur le contrôle interne en matière de rapports financiers](#) du CT (certifications en annexe) nécessitent que les changements importants dans les circonstances relativement aux résultats financiers, aux risques et aux incertitudes, ainsi que les modifications importantes concernant les opérations, le personnel et les programmes soient divulgués publiquement;
- **Gestion des revenus** – reflète le recouvrement complet des coûts pour : les produits et les services; la valeur et les frais connexes des droits et privilèges accordés; ainsi que la valeur de l'accès aux ressources gouvernementales et l'utilisation de celles-ci;
- **Gestion du risque** – approche globale et systématique qui vise à comprendre et à gérer les risques, et à transmettre l'information s'y rapportant, en considérant l'organisme dans son ensemble, et ce, afin de gérer et d'atténuer les risques de façon continue tout en faisant preuve de la diligence requise.

Les principales exigences relatives au processus de gestion financière des IRSC sont documentées dans le document d'accompagnement du Cadre de gestion financière intitulé [Exigences du processus de gestion financière des IRSC](#).

C.4 – Rapports et pouvoirs d’approbation

Des rapports fiables qui assurent une transparence et une responsabilisation quant à la façon dont les IRSC dépensent les fonds publics pour atteindre des résultats doivent être attendus. La discipline liée aux pouvoirs officiels d’approbation, soutenus par des preuves, s’avère essentielle pour confirmer que les décisions financières, les besoins en matière de financement et les divulgations financières sont fiables et de grande qualité.

La production de rapports financiers est le processus selon lequel l’information financière est préparée et distribuée, aux fins d’utilisation par l’ensemble des acteurs clés, afin de s’assurer que de l’information financière et non financière fiable et opportune est accessible pour soutenir une prise de décision efficace, la responsabilisation et la transparence, tant à l’interne qu’à l’externe.

Appuyant le président qui agit à titre d’administrateur des comptes, le CSF joue un rôle essentiel pour confirmer que les processus de planification, de budgétisation et de production de rapports des IRSC sont efficaces, y compris l’offre de recommandations et conseils objectifs sur la fiabilité de l’information financière à l’appui et la production de rapports. Parallèlement, le VPE et les VP soutiennent également l’administrateur des comptes en ce qui concerne la planification, la budgétisation et la production de rapports efficaces sur l’utilisation des ressources financières s’inscrivant dans leur domaine de responsabilité.

La divulgation externe de rapports financiers comprend la composante financière du [Rapport sur les plans et les priorités](#) des IRSC, les rapports financiers trimestriels, les [états financiers vérifiés de fin d’exercice](#) et la composante financière du [Rapport ministériel sur le rendement](#) (RMR) annuel. Ces types de rapports contiennent des résultats financiers concernant l’utilisation de ressources pertinentes conformément aux conventions comptables du gouvernement, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada pour la fonction publique.

Les rapports de gestion financière produits à l’interne servent à refléter précisément l’utilisation que fait l’organisme des ressources. Ils sont préparés régulièrement et utilisés pour l’affectation interne des ressources, les processus de réaffectation et les décisions sur le financement issu des budgets de fonctionnement et d’investissement.

L’utilisation des rapports de gestion financière à l’appui de la prise de décisions repose sur de l’information financière et non financière intégrée, présentée de façon juste, opportune, pertinente, fiable et complète. La production de rapports financiers n’est donc pas une fin en soi, mais plutôt un phare permettant d’éclairer les décisions.

La discipline, la rigueur et les analyses doivent accompagner ces processus de production de rapports, lesquels s’appliquent également aux rapports ponctuels. Par conséquent, il est impératif que tous les acteurs clés :

- comprennent la portée et la complexité de l'information sur la gestion financière requise à l'échelle des IRSC pour la prise de décisions, reflétant le continuum des données de base sur les opérations financières jusqu'à l'information stratégique sur le rendement, conformément à l'Architecture des activités de programme (AAP);
- utilisent l'information commune et intégrée sur le rendement et la gestion financière afin de mieux gérer, suivre et intégrer l'information sur les finances et le rendement du portefeuille en fonction des résultats stratégiques dans l'AAP;
- s'assurent que les rapports internes d'information sur la gestion financière sont précis, cohérents, pertinents, fiables, opportuns et facilement accessibles afin de satisfaire aux exigences informationnelles;
- s'assurent que les rapports sur les contrôles financiers sont activement révisés et évalués afin de mettre en lumière les écarts et les inexactitudes au chapitre des dépenses, des revenus et des opérations aux comptes débiteurs et créditeurs.

Les disciplines liées aux pouvoirs d'approbation du président (à titre d'administrateur des comptes), du VPE, des VP et du CSF représentent des contrôles particuliers sur les questions de financement ainsi que sur les déclarations et les divulgations en matière de gestion financière. Elles sont requises pour atténuer les risques de divulgation financière. Ces pouvoirs d'approbation concernent les questions liées à l'approbation de l'ensemble des initiatives clés, y compris les déclarations sur les contrôles internes et la gestion financière externe, ainsi que les divulgations relatives à la gestion financière concernant :

- les [Mémoires au Cabinet \(MC\)](#) et les [Présentations au Conseil du Trésor](#) distinctes;
- les rapports financiers trimestriels de l'organisme (requis en vertu de la [NCCT 1.3](#));
- les états financiers de l'organisme ([Loi sur les IRSC, NCCT 1.2](#); divulgués dans le Rapport ministériel sur le rendement);
- la [Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers \(CIRF\)](#);
- La [Lettre annuelle de déclaration à l'intention du vérificateur général et du sous-receveur général à l'appui des Comptes publics](#)

C.5 – Surveillance et suivi

La surveillance, l'assurance et le contrôle de la qualité continus renvoient à la responsabilité incombant aux gestionnaires de surveiller activement les activités continues en regard des politiques et des lignes directrices, et à obtenir une confirmation indépendante pour s'assurer que les progrès se réalisent bien conformément aux plans.

Un régime efficace de surveillance s'avère nécessaire pour assurer le suivi actif de l'état des pratiques et des contrôles de gestion financière au sein des IRSC. Cela se fait par de solides structures de gouvernance de la gestion financière, par des fonctions de surveillance objective remplies par le [comité de vérification](#) indépendant, et séparément par le [comité de la haute direction](#), ainsi que par une surveillance et un suivi rigoureux fondés sur des contrôles, assurés par les gestionnaires et les agents financiers des IRSC.

À cette fin, tous les gestionnaires doivent surveiller activement ces pratiques et contrôles de gestion et l'application rapide de mesures correctives efficaces concernant les secteurs où des lacunes sont observées et où des améliorations sont requises. Le CSF doit également être rapidement informé de toute préoccupation.

Les conséquences de la non-conformité avec les instruments de politique du CT et le CGF des IRSC et les instruments de politique et de délégation connexes sont régies par le [Cadre stratégique sur la gestion de la conformité du CT](#) et y sont décrites.

Annexe D – Gestionnaires de l'organisme (titres de postes)

La [Liste des postes équivalents](#), partie B de la [Délégation des pouvoirs de signer des documents financiers](#) contient les postes et les titres de tous les gestionnaires de l'organisme.

Annexe E – Attentes envers les principaux acteurs au chapitre de la gestion financière

La [Loi sur la gestion des finances publiques](#) (LGFP) est la pierre angulaire du cadre juridique de la gestion financière et de la responsabilisation au sein des organisations de la fonction publique fédérale. La LGFP comprend une série de principes fondamentaux sur la façon d'approuver les recettes du gouvernement, d'effectuer des dépenses, de générer des revenus et d'emprunter des fonds.

La LGFP sert également de base au contrôle interne des fonds alloués aux ministères et organismes par le Parlement et à la préparation des Comptes publics qui comprennent les états annuels des dépenses et des revenus du gouvernement. En vertu de cette loi, le président est tenu d'établir des procédures pour le contrôle et l'utilisation des fonds publics et de conserver des documents sur le sujet.

Le CPGF du CT exige une approche égale pour la gestion des risques importants qui menacent les activités de l'organisme, et nécessitent une probité, de la prudence et de la transparence dans l'administration des ressources et des fonds publics. Les sections suivantes décrivent les principales attentes et exigences envers le président, le CSF, le VPE et les VP, les gestionnaires et les agents financiers de l'organisme en ce qui a trait au CGF des IRSC.

E.1 – Président (administrateur des comptes)

Les politiques du CT exigent que le président, à titre d'administrateur des comptes, assume l'ensemble des responsabilités en matière de gérance quant à l'intégrité des capacités de l'organisme pour la gestion financière et à sa capacité de répondre aux besoins en matière de gestion des ressources de l'organisme et du gouvernement.

En vertu de la LGFP, le président, à titre d'administrateur des comptes, est comptable devant les comités parlementaires et est responsable :

- a) des mesures prises pour que les ressources de l'organisme soient affectées de façon à réaliser les programmes de celui-ci, en conformité avec les règles et méthodes administratives applicables;
- b) des mesures prises pour que l'organisme soit doté de mécanismes de contrôle interne efficaces;
- c) de la signature des comptes qui doivent être tenus pour l'établissement des Comptes publics;
- d) de l'exercice des autres attributions spécifiques relatives à l'administration de l'organisme qui lui sont conférées sous le régime de la LGFP ou de toute autre loi fédérale pertinente.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (président à titre d'administrateur des comptes)
Gouvernance de la gestion financière	<ol style="list-style-type: none">1. Offrir le leadership nécessaire en faisant preuve de responsabilité, de transparence et d'éthique dans le cadre de la gestion financière et des ressources.2. S'assurer que les subalternes gèrent l'organisme et les programmes en vertu de la loi, des règlements, des politiques du CT et des pouvoirs de signature en matière financière.3. Assumer l'ensemble des responsabilités en matière de gérance pour assurer l'intégrité des capacités en matière de gestion financière de l'organisme et sa capacité de répondre à ses propres besoins et à ceux du gouvernement.4. S'assurer que le processus de planification stratégique tient compte des risques financiers, de la viabilité financière, de la gouvernance, de l'affectation des ressources et de la surveillance du rendement.5. Établir une structure de gouvernance solide pour la gestion financière qui favorise une gérance prudente des fonds publics dans la réalisation du mandat de l'organisation, selon les exigences de la SGRR et du CRG.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (président à titre d'administrateur des comptes)
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Approuver et signer la totalité des divulgations et des déclarations externes clés en matière de gestion financière, notamment les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor. 7. Approuver et signer les états financiers de l'organisme, dont la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers. 8. Nommer par écrit le CSF et s'assurer que : le contrôleur général, ou son représentant, est membre du comité de sélection; le contrôleur général est consulté relativement à l'intention de révoquer le CSF pour des motifs liés à son rendement professionnel; le contrôleur général est avisé de la nomination, du transfert ou du départ du CSF; le CSF relève directement du président; le CSF dirige la fonction de gestion financière; les lignes directrices pertinentes sont la référence en matière de compétences du CSF. 9. Demander conseil par écrit au contrôleur général dans les situations suivantes : au moment de décider d'un plan d'action déconseillé par le CSF; relativement à la description de poste proposée du CSF; au moment d'établir clairement les responsabilités et les attentes en matière de rendement du CSF; au moment de veiller à ce que le CSF n'assume pas de responsabilités en matière de programmes ou de rôles de nature autre que financière; au moment de procéder à l'évaluation périodique du rendement du CSF. 10. Surveiller le respect des politiques du CPGF du CT et des directives et normes connexes grâce à des vérifications périodiques et à d'autres évaluations afin d'assurer leur mise en œuvre efficace. 11. Prendre les mesures correctives nécessaires et produire des rapports ou de l'information sur le système de gestion financière et les contrôles internes de l'organisme, tel que l'exige le contrôleur général de temps à autre.
Contrôle interne, y compris le contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer la mise en œuvre, l'entretien, la surveillance et l'examen du système de contrôle interne de l'organisme pour atténuer les risques dans les grandes catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ efficacité et efficience des programmes, des activités et de la gestion des ressources, y compris la protection des biens; ○ fiabilité des rapports financiers; ○ respects des lois, des règlements, des politiques et des pouvoirs délégués. 2. Signer pour l'organisme une Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers annuelle, qui sert de préface aux états financiers des IRSC et qui : <ul style="list-style-type: none"> ○ fait état de la responsabilité en matière de gestion pour assurer un système efficace de CIRF; ○ fait état de l'évaluation annuelle axée sur les risques du système de CIRF afin de déterminer son efficacité continue; ○ fait état de l'établissement d'un plan d'action pour corriger des lacunes importantes ciblées lors de l'évaluation annuelle de l'efficacité du système de CIRF; ○ comprend un résumé des résultats de l'évaluation du système de CIRF et des mesures prises pour corriger les

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (président à titre d'administrateur des comptes)
	<p>lacunes importantes.</p> <p>3. Travailler avec le comité de vérification sur les plans d'évaluation axée sur les risques et sur les résultats connexes concernant l'efficacité du système de CIRF de l'organisme.</p>
Gestion des ressources financières	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que le processus de planification stratégique tient compte des risques financiers, de la viabilité financière, de la gouvernance, de l'allocation des ressources et de la surveillance du rendement. 2. Approuver et signer toutes les déclarations et divulgations externes importantes en matière de gestion financière, notamment celles qui figurent dans les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor, et celles qui concernent le processus d'examen des prévisions budgétaires, y compris la mise à jour annuelle des niveaux de référence. 3. Approuver les plans financiers et le budget de l'organisme, l'affectation et la réaffectation des ressources connexes ainsi que les initiatives importantes. 4. Assurer l'affectation en temps opportun des budgets approuvés durant l'exercice financier aux gestionnaires ayant des pouvoirs financiers. 5. Assurer une surveillance efficace du plan financier et du budget de l'organisme, de l'affectation et de la réaffectation des ressources connexes, ainsi que des initiatives importantes, où les décisions sont étayées par une analyse approfondie et de l'information fiable, ce qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'harmonisation des ressources financières au mandat et aux priorités de l'organisme et du gouvernement; ○ la fiabilité des principales hypothèses, y compris des estimations de la charge de travail et des coûts; ○ la détermination des principaux risques financiers et le caractère raisonnable des stratégies d'atténuation; ○ la surveillance adéquate de l'utilisation et du rendement des ressources financières, et des rapports sur le sujet; ○ le respect des lois, des règlements, des politiques et des pouvoirs financiers. 6. S'assurer que le CSF étudie et approuve l'analyse et l'information qui étayent les décisions concernant les initiatives et les propositions importantes présentées à des fins d'approbation au Cabinet ou au Conseil du Trésor.
Rapports et renseignements financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que tous les gestionnaires ont un accès facile et opportun à l'information sur le budget et les dépenses afin d'éclairer les prises de décisions et de clarifier les responsabilités. 2. Approuver et signer les états financiers ministériels publiés annuellement dans le cadre du processus de RMR, y compris la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (président à titre d'administrateur des comptes)
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Signer un rapport financier trimestriel pour chacun des trois premiers trimestres de chaque exercice. 4. S'assurer que les états financiers annuels peuvent faire l'objet de vérifications efficaces, dont des vérifications axées sur les contrôles, en tout ou en partie. 5. Obtenir la participation du comité de vérification à l'examen de l'information comprise dans les rapports et les divulgations de renseignements financiers de l'organisme. 6. Signer la Lettre annuelle de déclaration à l'intention du vérificateur général et du sous-receveur général à l'appui des Comptes publics. 7. S'assurer que des mesures appropriées et opportunes sont prises pour corriger tout problème important en matière de rapports ou tout autre problème touchant la production d'information financière de l'organisme, et fournir, à la demande du contrôleur général du Canada, des rapports ou de l'information.
Gérance des systèmes de gestion financière (SGF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer le leadership et fournir une orientation stratégique pour les SGF, les processus opérationnels et les données. 2. Assurer des investissements prudents dans les SGF qui répondent aux besoins opérationnels et qui respectent l'orientation stratégique relativement aux SGF dans l'ensemble du gouvernement, conformément aux directives du Conseil du Trésor. 3. Attribuer les ressources appropriées pour assurer la mise en œuvre en temps opportun de la normalisation des configurations des SGF, des processus opérationnels et des besoins en matière de données, définis de temps à autre par le Bureau du contrôleur général (BCG) en temps opportun. 4. Nommer un représentant de l'organisme auprès du regroupement d'utilisateurs des SGF concerné, qui sera chargé de veiller activement à ce qui suit : la prise en compte des besoins opérationnels des IRSC dans le cadre de ce forum, le respect de l'orientation fournie par le BCG au sujet des SGF, des contrôles appropriés pour satisfaire aux exigences en matière d'états financiers des IRSC vérifiés dans la configuration du regroupement d'utilisateurs des SGF.

E.2 – Chef des services financiers

Dans le cadre du nouveau régime financier et de l'environnement stratégique du CT, le chef des services financiers (CSF) est tenu d'agir de façon objective à titre de conseiller stratégique pour les activités et la gestion financière afin d'appuyer le président, à titre d'administrateur des comptes, le VPE, les VP et la collectivité financière.

Le CSF est le dirigeant de l'organisme responsable de la gestion financière. Il fournit des conseils stratégiques et objectifs clés en matière de gérance globale de la culture et du rendement de la gestion financière, ce qui comprend le financement des programmes, les divulgations et les rapports financiers, et les relations avec les organismes centraux et d'autres intervenants.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (chef des services financiers)
Gouvernance de la gestion financière	<ol style="list-style-type: none">1. Appuyer le président (à titre d'administrateur des comptes) dans la réalisation de son mandat, en exerçant les rôles de conseiller stratégique indépendant et objectif en matière de gestion des activités et des finances, y compris les initiatives de financement et l'affectation des ressources, et de principal gérant de lois, politiques, directives, normes et règlements pertinents concernant la gestion financière.2. Faire fonction de cadre principal de l'organisme responsable de tous les aspects de la gestion financière, du financement de programmes, des rapports financiers et divulgations, et des relations avec les organismes centraux et autres intervenants.3. Dresser, communiquer et maintenir le cadre de gestion financière de l'organisme.4. Veiller à ce que de solides procédures de vérification des comptes soient en place conformément à la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.5. Diriger, au nom du président, la composante financière du processus de planification de l'organisme.6. Évaluer, de concert avec le comité de la haute direction, les principaux risques opérationnels et les répercussions sur les ressources financières des options et des solutions de rechange en matière de politiques, de même que leur incidence sur la situation financière de l'organisme.7. Signer les déclarations et divulgations en matière de gestion financière, comme les états financiers de l'organisme, y compris la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers.8. Donner au président l'assurance raisonnable que les mesures appropriées sont prises pour maintenir un système de

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (chef des services financiers)
	<p>contrôle interne efficace et que les processus sont en place pour assurer l'efficacité de la gestion financière de l'organisme.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Offrir le leadership et la supervision nécessaires pour une application et une surveillance appropriées de la gestion financière à l'échelle de l'organisme, y compris l'établissement et la communication de responsabilités précises pour les titulaires de postes ayant des pouvoirs délégués en matière de finances. 10. Faire une analyse critique des éléments de gestion financière et d'utilisation des ressources publiques au sein de l'organisme. 11. Approuver tous les rapports financiers et les rapports connexes, les présentations et les divulgations de l'organisme qui nécessitent l'approbation du président. 12. Conseiller le président, dans l'éventualité où un plan d'action proposé est susceptible d'engendrer des risques financiers indus ou liés aux contrôles pour l'organisme, ou contrevient aux exigences financières prévues dans une loi, un règlement ou une politique. 13. Établir des modules de formation appropriés et communiquer des responsabilités précises aux gestionnaires ayant des pouvoirs délégués en matière de finances. 14. Maintenir des services de gestion financière et des normes de services qui répondent aux besoins de l'organisme et des gestionnaires à tous les niveaux. 15. Offrir une orientation, un leadership et une direction fonctionnels à la collectivité de la gestion financière de l'organisme et agir comme personne-ressource principale avec le Bureau du contrôleur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor sur toutes les questions de gestion des ressources financières de l'organisme.
Contrôle interne, y compris le contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appuyer le président dans la mise en place, le maintien, la surveillance et l'examen du système de contrôle interne de l'organisme, notamment la surveillance du respect de la délégation des pouvoirs de signature en matière financière. 2. Signer annuellement pour les IRSC la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers, qui introduit leurs états financiers. 3. Assurer l'administrateur des comptes que les processus nécessaires sont en place pour une gestion financière des IRSC efficace. 4. Conseiller et appuyer le VPE, les VP et leurs subalternes dans le cadre de l'élaboration et du maintien d'un cadre efficace de gestion financière, des risques et des contrôles de leurs programmes. 5. Diriger et coordonner la mise sur pied, l'utilisation, l'entretien et la surveillance d'un système de contrôle interne efficace en matière de gestion financière au sein de l'organisme. 6. Diriger la création et la mise en œuvre d'un plan d'évaluation pour l'efficacité du système de CIRF dont la portée et les délais doivent être établis selon les risques et le contexte de l'organisme. 7. Diriger et coordonner la production efficace et opportune de la Déclaration de responsabilité de la direction

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (chef des services financiers)
	<p>englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. S'assurer que la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers est étayée par les preuves nécessaires tirées annuellement de l'exécution du plan d'évaluation. 9. Appuyer l'administrateur des comptes en s'assurant que des mesures appropriées et opportunes sont prises pour apporter les modifications nécessaires aux contrôles internes dans le cadre de la gestion financière et du CIRF. 10. Conseiller les le VPE, les VP, leurs subalternes et d'autres experts et spécialistes afin de s'assurer que les contrôles internes pour la gestion financière et les systèmes de CIRF de leur domaine de responsabilité sont gérés de façon efficiente et efficace, et appuyer la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers de l'organisme.
Gestion des ressources financières	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appuyer le président à titre de cadre supérieur de l'organisme offrant des recommandations objectives sur toutes les initiatives de financement et les affectations de ressources qui nécessitent l'approbation de l'administrateur des comptes. 2. Diriger l'aspect financier du processus de planification de l'organisme. 3. Faire une analyse critique des éléments de gestion financière et d'utilisation des ressources publiques à l'échelle de l'organisme. 4. Approuver toutes les déclarations et divulgations externes importantes en matière de gestion financière, notamment celles comprises dans les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor, et celles qui concernent le processus d'examen des prévisions budgétaires, y compris la mise à jour annuelle des niveaux de référence. 5. Recommander ou entreprendre : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'intégration d'une méthode courante au processus de planification de l'organisme pour la préparation des plans financiers et des budgets, y compris la consolidation de l'information en matière de planification des activités, de l'information financière et non financière; ○ des processus pour surveiller les progrès réalisés conformément aux plans financiers et opérationnels et pour présenter des rapports sur le sujet à l'administrateur des comptes, au VPE et aux VP; ○ une méthode pour harmoniser les processus financiers et de gestion avec les résultats stratégiques et les activités de programme de l'organisme au niveau le plus bas possible de l'AAP (niveau de sous-activité de programme), selon la SGRR; ○ une évaluation des ressources nécessaires pour faciliter l'efficacité des activités de planification financière et de budgétisation à tous les niveaux de l'organisme; ○ de la formation en gestion financière pour les gestionnaires qui ont des responsabilités liées au budget.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (chef des services financiers)
	<p>6. S'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ que les budgets à tous les niveaux de l'organisme sont contrôlés (p. ex. systèmes, répartition des tâches) et qu'une surveillance est assurée de façon continue; ○ que les budgets alloués de l'organisme sont rapprochés de façon continue au montant total accordé par le Parlement et approuvé par le CT. Les budgets doivent être surveillés de façon centralisée au sein de l'organisme; ○ que des procédures de prévision sont établies et favorisent une approche normalisée et une compréhension des responsabilités et des attentes de la direction; ○ que des prévisions sont fournies pour tous les crédits; ○ que des examens financiers sont effectués de façon périodique pour cibler les enjeux financiers, pour expliquer les écarts dans les budgets, les prévisions et les dépenses réelles, pour comparer les plans de programme aux plans financiers et pour mettre sur pied et en œuvre des plans de mesures correctives; ○ que des séances de consultation ont lieu avec les ministères/organismes et les organismes centraux pertinents afin de s'assurer que tous comprennent les répercussions, le cas échéant, sur une initiative horizontale d'une proposition de réaffectation des ressources au sein de l'organisme; ○ que les fonds non utilisés sont gérés dans les limites et les délais établis par le CT et que les attributions en matière de modification du profil sont déterminées et effectuées rapidement.
Rapports et renseignements financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permettre à tous les gestionnaires d'avoir un accès facile et opportun à l'information sur le budget et les dépenses afin de faciliter la prise de décisions et de clarifier les responsabilités. 2. Approuver les états financiers de l'organisme publiés annuellement dans le cadre du processus de Rapport ministériel sur le rendement, dont la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers. 3. Offrir conseils et soutien au VPE et aux VP quant à l'élaboration et au maintien d'un cadre efficace de gestion financière et de contrôle des risques concernant les programmes, et quant à l'intégration des renseignements financiers et non financiers. 4. Signer un rapport trimestriel pour chacun des trois premiers trimestres de l'exercice. 5. Signer la Lettre annuelle de déclaration à l'intention du vérificateur général et du sous-receveur général à l'appui des Comptes publics.
Gérance des systèmes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer une saine gouvernance et veiller à ce que les ressources nécessaires de l'organisme soient disponibles pour

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (chef des services financiers)
de gestion financière (SGF)	<p>faciliter la normalisation et l'interopérabilité des SGF, des processus communs de gestion financière et des données communes opérationnelles.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Tenir à jour les plans stratégiques, opérationnels et d'investissement pour les systèmes de gestion financière et du matériel de l'organisme. 3. Instaurer les configurations des systèmes des regroupements d'utilisateurs de SGF et la fonctionnalité des systèmes auxquels le BCG a donné son aval au fur et à mesure qu'elles sont créées ou rendues disponibles. 4. S'assurer que l'organisme est un membre des regroupements pertinents d'utilisateurs de SGF qui représentent leurs applications des SGF (si ce n'est pas le cas, ou si la configuration du regroupement ou la fonctionnalité des systèmes évalués ne convient pas aux besoins opérationnels de l'organisme, le CSF consultera le BCG). 5. Approuver le plan annuel des regroupements d'utilisateurs de SGF présenté par le représentant de l'organisme délégué du regroupement.

E.3 – Vice-président exécutif et vice-présidents

Le vice-président exécutif (VPE) et les vice-présidents (VP) sont des gestionnaires qui relèvent directement du président (dans le contexte de la gestion financière seulement). Aux IRSC, ce groupe de cadres se compose du vice-président exécutif à la gestion et à la planification des ressources, ainsi que du vice-président aux affaires publiques, gouvernementales et institutionnelles, et du vice-président à la recherche et application des connaissances.

Le VPE et les VP ont la responsabilité de veiller à la gestion financière efficace de toutes les activités s’inscrivant dans leur secteur d’expertise. On s’attend à ce qu’ils exercent leurs pouvoirs, leurs responsabilités et leurs obligations de rendre compte en ce qui concerne la gestion financière et qu’ils gèrent les ressources financières qui leur sont confiées de manière prudente et conforme à la législation, ainsi qu’aux politiques, directives, lignes directrices et normes du CT.

On s’attend également à ce que le VPE et les VP donnent le ton en matière de respect à l’égard du CGF, en lui accordant la priorité et en faisant preuve de responsabilité fiduciaire.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (vice-président exécutif et vice-présidents)
Gouvernance de la gestion financière	<ol style="list-style-type: none">1. Fournir le leadership nécessaire en faisant preuve de transparence, de responsabilité et d'éthique dans le cadre de la gestion financière et des ressources.2. Gérer les programmes et/ou l'organisme conformément aux lois, règlements et politiques.3. Exercer leurs responsabilités et les pouvoirs nécessaires en matière de gestion financière et gérer de façon prudente les ressources financières qui leur sont confiées.4. Assurer la compréhension et le respect des pouvoirs délégués financiers et autres pouvoirs de signature au sein de l'organisation.5. S'assurer que les gestionnaires comprennent le CGF des IRSC, qu'ils exercent leurs pouvoirs de gestion financière et respectent leurs responsabilités avec prudence, qu'ils reçoivent la formation nécessaire en gestion financière et qu'ils prennent les mesures nécessaires pour corriger les rendements insatisfaisants.6. Solliciter le soutien et l'avis du CSF pour effectuer leurs tâches de gestion financière, de contrôle, de production de rapports financiers et de divulgations.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (vice-président exécutif et vice-présidents)
Contrôle interne, y compris le contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer l'établissement, l'entretien, la surveillance et l'examen du système de contrôle interne de leur organisation, y compris le CIRF, afin d'atténuer les risques dans les grandes catégories suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ efficacité et efficience des programmes, des activités et de la gestion des ressources, y compris la protection des biens; ○ fiabilité des rapports financiers; ○ respect des lois, des règlements, des politiques et des pouvoirs délégués. 2. Assurer à l'administrateur des comptes que les processus nécessaires sont en place pour une gestion financière efficace de l'organisation. 3. Solliciter le soutien et l'avis du CSF pour l'élaboration et le maintien d'un cadre de gestion financière, de risques et de contrôle efficace pour les programmes. 4. S'assurer que le système de CIRF dans leur domaine de responsabilité est géré de façon efficiente et efficace et que les exigences liées à la production et à l'approbation de la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers par l'administrateur des comptes et le CSF sont respectées. 5. S'assurer que des mesures appropriées sont prises en temps opportun pour apporter toute modification nécessaire aux contrôles internes qui font partie de leur domaine de responsabilité, y compris le CIRF. 6. Signer le rapport de lacunes en matière de contrôle du portefeuille, qui corrobore la Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers.

Gestion des ressources financières	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les présentations au CT qui portent sur les ententes d'exécution de programmes, comme les paiements de transfert et les options de financement telles que les crédits nets, font l'objet d'une recherche approfondie avant leur présentation, afin que l'option la plus judicieuse soit proposée. 2. Solliciter le soutien et l'avis du CSF au début de l'élaboration d'un mémoire au Cabinet et d'une présentation au CT qui comprennent des exigences en matière de financement et s'assurer que les points suivants y sont traités : <ul style="list-style-type: none"> ○ les ressources financières sont harmonisées avec le mandat et les priorités de l'organisme et du gouvernement; ○ les principales hypothèses, y compris les estimations concernant la charge de travail et les coûts, sont fiables; ○ les risques financiers importants sont cernés, et les stratégies d'atténuation sont élaborées et raisonnables; ○ l'utilisation et le rendement des ressources financières sont bien surveillés et font l'objet de rapports; ○ les lois, les règlements, les politiques et les pouvoirs financiers sont respectés.
Rapports et renseignements financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solliciter le soutien et l'avis du CSF concernant l'élaboration et le maintien d'un cadre efficace de gestion financière, de risques et de contrôle concernant les programmes et l'intégration des renseignements financiers et non financiers.

E.4 – Gestionnaires de l’organisme

Les gestionnaires de l’organisme représentent l’ensemble des gestionnaires (voir l’[annexe D](#)) ayant des responsabilités relatives à la gestion budgétaire et financière, responsabilités s’accompagnant de pouvoirs de signature délégués en matière d’opérations financières. Ils sont donc responsables de la gérance des budgets approuvés, des ressources qui leur sont confiées et de toute autre activité relative à la gestion financière conformément aux lois, aux politiques et aux pouvoirs connexes.

Les gestionnaires de l’organisme doivent comprendre et respecter tous les aspects du CGF, y compris les lois, les politiques et les normes connexes, et utiliser des processus de gestion financière normalisés.

Les gestionnaires de l’organisme doivent s’assurer que les fonds nécessaires sont ciblés afin de respecter les priorités du gouvernement et le mandat de l’organisme, et assurer le contrôle et la surveillance des ressources financières afin d’obtenir les résultats prévus.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (gestionnaires de l’organisme)
Gouvernance de la gestion financière	<ol style="list-style-type: none">1. Faire preuve de transparence, de responsabilité et d’éthique dans le cadre de la gestion financière et des ressources.2. Gérer les activités de programmes conformément aux lois, règlements, politiques et pouvoirs financiers.3. Exercer leurs responsabilités et les pouvoirs en matière de gestion financière et gérer de façon prudente les ressources financières qui leur sont confiées.4. Comprendre et respecter le Cadre de gestion financière de l’organisme.5. Solliciter le soutien et l’avis du CSF pour effectuer leurs tâches en matière de gestion financière, de contrôle, de rapports et de divulgations.
Contrôle interne	<ol style="list-style-type: none">1. Comprendre et respecter les pouvoirs qui leur sont délégués en matière de signature de documents financiers et qui sont liés à leur poste.2. S’assurer qu’il existe des soldes non grevés suffisants et disponibles avant de conclure un marché ou une autre

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (gestionnaires de l'organisme)
	<p>entente et attester ce point en vertu de l'article 32 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Assurer la vérification et la certification des comptes en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> de façon ponctuelle et afin de confirmer l'exactitude du paiement demandé. 4. S'assurer qu'il existe des preuves vérifiables, que le processus permet d'identifier les personnes qui effectuent la vérification des comptes ou qu'il existe une piste de vérification. 5. S'assurer que les opérations financières approuvées en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> sont enregistrées correctement dans le système financier de l'organisme afin de permettre la présentation d'états financiers exacts. 6. Solliciter le soutien et l'avis des agents financiers pour l'élaboration et le maintien d'un cadre efficace de gestion financière, de risques et de contrôle pour les programmes.
Gestion des ressources financières	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solliciter le soutien et l'avis des agents financiers au début de l'élaboration d'un mémoire au Cabinet et d'une présentation au CT qui comprennent des exigences en matière de financement. 2. S'assurer que les présentations au CT qui portent sur les ententes d'exécution de programmes, comme les paiements de transfert et les options de financement telles que les crédits nets font l'objet d'une recherche approfondie avant la présentation afin que le choix le plus judicieux soit proposé. 3. Exercer les responsabilités et les pouvoirs nécessaires en matière de gestion des ressources financières qui leur sont confiées afin d'atteindre les objectifs du programme. 4. Recueillir l'information à inclure aux plans de programme/de direction/d'organisme qui seront compris dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP).
Rapports et renseignements financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surveiller les revenus et les dépenses de budget pour leur domaine de responsabilités. 2. Étudier les plans et les prévisions budgétaires et les rapports sur le budget pour leur domaine de responsabilité. 3. Comparer les résultats réels au budget de façon continue, cibler les écarts budgétaires et présenter des rapports sur le sujet aux cadres supérieurs. 4. Solliciter le soutien et l'avis des agents financiers pour la préparation des rapports financiers, y compris les divulgations externes.

E.5 – Agents financiers

Les agents financiers sont décrits comme des employés qui relèvent directement du CSF ou de la Direction des finances. Ils doivent disposer d'un ensemble approprié d'études, de titres comptables professionnels, d'expérience et de compétences pour remplir leurs tâches dans les domaines suivants : conseils en gestion financière, contrôle interne, élaboration de politiques financières, assurance de la qualité, budgétisation, planification et gestion des ressources, analyse, analyse critique et rapports financiers, systèmes de gestion financière et coûts.

Les agents financiers offrent un soutien à tous les gestionnaires, soit à l'échelle de l'organisme ou du portefeuille pour établir une solide culture en matière de gestion financière et du risque.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (agents financiers)
Gouvernance de la gestion financière	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aider le CSF à titre de conseillers stratégiques objectifs pour la gestion financière et les activités et être les principaux intendants pour les lois, les règlements, les politiques, les directives et les normes connexes concernant la gestion financière. 2. Communiquer le CGF de l'organisme, surveiller son application et cibler les cas de non-conformité. 3. Formuler à tous les gestionnaires des conseils et des interprétations fonctionnels et opérationnels quant aux politiques, directives, lignes directrices et normes comprises dans le CGF. 4. Communiquer des responsabilités précises aux gestionnaires ayant des pouvoirs financiers délégués.
Contrôle interne, y compris le contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aider le CSF à établir, entretenir, surveiller et étudier le système de contrôle interne de l'organisme. 2. Exercer le pouvoir de payer en vertu de l'article 33 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>. 3. Surveiller le respect et l'utilisation des pouvoirs de signer des documents financiers et restreindre leur utilisation, le cas échéant. 4. Prodiger aide et conseils aux gestionnaires de l'organisme quant à l'élaboration et au maintien d'un cadre efficace de gestion financière, de contrôle et du risque. 5. Favoriser l'établissement, l'utilisation, l'entretien et la surveillance d'un système efficace de contrôle interne en matière de gestion financière pour l'organisme. 6. Aider le CSF à s'assurer que des mesures appropriées sont prises au moment opportun pour apporter les modifications nécessaires aux contrôles internes dans le cadre de la gestion financière et du CIRF.

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (agents financiers)
	7. Conseiller tous les gestionnaires et d'autres experts et spécialistes pour s'assurer que les contrôles internes de la gestion financière et les systèmes de CIRF de leurs domaines de responsabilité sont gérés de façon efficace et efficiente, à l'appui de la Déclaration de responsabilité de la direction des IRSC englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers.
Gestion des ressources financières	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aider le CSF à fournir, de façon indépendante et objective, des conseils, recommandations et analyse critique concernant toutes les initiatives de financement et affectations de ressources nécessitant l'approbation du président. 2. Aider les gestionnaires de l'organisme à élaborer le volet de financement du processus de planification de l'organisme. 3. Fournir aux gestionnaires de l'organisme des outils pour la gestion financière. 4. Procéder à une analyse critique pour les questions de gestion financière et l'utilisation des ressources publiques à l'échelle de l'organisme. 5. Soutenir le CSF dans l'approbation des déclarations et divulgations externes importantes en matière de gestion financière, notamment celles qui figurent dans les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor, et celles qui concernent le processus d'examen des prévisions budgétaires, y compris la mise à jour annuelle des niveaux de référence. 6. Fournir de la formation en planification financière et en budgétisation pour les gestionnaires ayant des responsabilités en la matière. 7. Aider le CSF en s'assurant : <ul style="list-style-type: none"> ○ que les budgets à tous les niveaux de l'organisme sont contrôlés et qu'une surveillance est assurée de façon continue; ○ que les budgets alloués de l'organisme sont rapprochés de façon continue au montant total accordé par le Parlement et approuvé par le CT; ○ que des procédures de prévision sont établies et favorisent une approche normalisée et une compréhension des responsabilités et des attentes de la direction; ○ que des prévisions sont fournies pour tous les crédits; ○ que des examens financiers sont effectués de façon périodique pour cibler les enjeux financiers, pour expliquer les écarts dans les budgets, les prévisions et les dépenses réelles, pour comparer les plans de programme aux plans financiers, et pour mettre sur pied et en œuvre des plans de mesures correctives; ○ que des séances de consultation ont lieu avec les ministères et les organismes centraux pertinents afin de s'assurer que tous comprennent les répercussions, le cas échéant, d'une proposition de réaffectation de

Disciplines de gestion financière	Attentes et attributions (agents financiers)
	ressources au sein de l'organisme sur une initiative horizontale.
Rapports et renseignements financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que tous les gestionnaires ont un accès facile et opportun à l'information sur le budget et les dépenses afin d'éclairer la prise de décisions et de clarifier les responsabilités. 2. Aider le CSF dans son rôle de dirigeant de l'organisme responsable de tous les aspects de la gestion financière, du financement de programmes, de rapports financiers et de divulgations, et dans le cadre des relations avec les organismes centraux et d'autres intervenants. 3. S'assurer que l'organisme enregistre toutes les opérations financières selon les principes comptables généralement reconnus, énoncés dans les Normes comptables du Conseil du Trésor. 4. Conseiller et aider tous les gestionnaires dans l'élaboration et le maintien d'un cadre efficace de gestion financière, de contrôle et du risque concernant les programmes, et l'intégration des renseignements financiers et non financiers. 5. Coordonner les rapports à l'externe.
Gérance des systèmes de gestion financière (SGF)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer le fonctionnement et l'entretien appropriés du système financier de l'organisme. 2. Assurer une saine gouvernance pour favoriser la normalisation et l'interopérabilité des SGF, des processus communs de gestion financière et des données communes opérationnelles. 3. Surveiller l'accès aux systèmes d'information financière de l'organisme et leur sécurité. 4. Cibler les besoins des utilisateurs et élaborer, mettre à l'essai et mettre en œuvre des solutions de systèmes financiers. 5. Tenir à jour les plans stratégiques, opérationnels et d'investissement pour les systèmes de gestion financière et du matériel de l'organisme. 6. Instaurer les configurations de systèmes des regroupements d'utilisateurs de SGF et la fonctionnalité des systèmes auxquels le BCG a donné son aval au fur et à mesure qu'elles sont créées ou rendues disponibles. 7. Représenter l'organisme à titre de membre du regroupement d'utilisateurs de SGF.

E.6 – Comité de vérification

La [Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière](#) et la [Politique sur le contrôle interne](#) du CT précisent que le président du comité de vérification a les responsabilités suivantes :

- agir à titre de conseiller indépendant et objectif du président;
- conseiller le président sur le caractère adéquat des systèmes de contrôle interne de l'organisme, des rapports financiers et des divulgations financières;
- discuter avec le président des plans d'évaluation axée sur les risques et des résultats connexes en ce qui a trait à l'efficacité du système de contrôle interne en matière de rapports financiers (CIRF).

La [Directive sur les comités ministériels de vérification](#) du CT précise que le comité de vérification est un organisme consultatif pour le président. Il fournit des recommandations et des conseils objectifs au président quant au caractère suffisant, à la qualité et aux résultats de l'assurance de la pertinence et du fonctionnement des cadres et processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance de l'organisme (y compris les systèmes de responsabilisation, de rapports et de vérification).