



# Audit de la budgétisation et des prévisions

Direction de l'audit interne

Recommandé pour approbation

Par le Comité d'audit du SATJ le 16 septembre 2022

APPROBATION (signature électronique) :

*Original approuvé par Madame Carreau, le 21 septembre 2022*

Darlene Carreau

Administratrice en chef

## Table des matières

A.	Résumé .....	i
B.	Énoncé de conformité .....	ii
C.	Introduction.....	3
a)	Contexte.....	3
b)	Objectifs, critères, portée et méthodologie.....	4
D.	Observations et recommandations.....	6
a)	Une gouvernance est en place, et il y a des possibilités d'appuyer le Comité exécutif et d'établir les budgets en temps opportun .....	6
b)	Le respect des obligations relatives aux prévisions peut être amélioré.....	8
c)	Il y a des outils et des contrôles de système, et il est possible d'accroître l'automatisation .....	9
d)	La capacité des effectifs pourrait être améliorée.....	11
E.	Conclusion.....	13
F.	Annexe A – Critères d'audit et résultats par critère .....	14
G.	Annexe B – Plan d'action de la direction .....	15

## A. Résumé

1. Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) a été créé en 2003 pour fournir des services administratifs à quatre cours supérieures. Organisme indépendant du gouvernement du Canada, le SATJ a également pour mission d'accroître la responsabilisation à l'égard de l'utilisation des fonds publics. L'établissement de budgets et de prévisions est important, car il permet à l'organisation de fixer des objectifs, de gérer ses ressources, de prendre des décisions financières éclairées et d'harmoniser les ressources avec les priorités.
2. Cet audit a évalué les processus de budgétisation et de prévision et les contrôles à l'appui d'une saine gestion financière au SATJ. La Division de la gestion des ressources (DGR) est responsable du processus de budgétisation du SATJ. Pour 2022-2023, le SATJ a mis à jour son processus budgétaire, notamment en y ajoutant la budgétisation pluriannuelle. Il est également en train de mettre à niveau son système financier. Le budget 2022-2023 du SATJ, tel que déclaré, était d'environ 99 millions de dollars, dont près de 68 millions de dollars ont été affectés aux salaires.
3. Il a été déterminé que le SATJ a une structure de gouvernance en place lui permettant d'approuver et d'affecter son budget, qu'il a des outils et des contrôles de système financier pour éviter qu'il dépasse son budget global et qu'il a du personnel qui surveille les prévisions et appuie les gestionnaires de centre de responsabilité (CR). Au chapitre de la gouvernance, le Comité exécutif (ComEx) pourrait être épaulé dans son rôle décisionnel par un autre comité lui faisant des recommandations, et par l'établissement d'un calendrier de planification des consultations requises afin de terminer le budget plus tôt au cours de l'exercice.
4. Les conseillers en gestion financière (CGF) appuient les gestionnaires de CR dans leurs activités de budgétisation et de prévision tout au long de l'exercice. Cependant, en raison de la charge de travail et des outils manuels, ils ont moins de temps que voulu pour assurer la fonction d'analyse critique des budgets et des prévisions. Le SATJ devrait poursuivre la mise à niveau de son système financier et s'efforcer d'automatiser ses outils de budgétisation et de prévision. Le SATJ s'emploie activement à stabiliser son équipe actuelle, celle qui s'occupe de l'établissement des budgets et des prévisions, y compris les CGF, et à déterminer la taille optimale de cette équipe pour répondre à ses besoins. Par ailleurs, pour améliorer la responsabilisation des gestionnaires de CR concernant les prévisions et alléger la pression budgétaire, il faudrait inclure un engagement sur les prévisions dans les ententes de rendement de la direction.

## B. Énoncé de conformité

5. Cet audit a été réalisé conformément à la *Politique sur l'audit interne* et à la *Directive sur l'audit interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et au *Cadre de référence international des pratiques professionnelles* de l'Institut des auditeurs internes (IIA). La Direction de l'audit interne du SATJ est indépendante, et les auditeurs internes ont accompli leur travail avec l'objectivité définie dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA.
  
6. Je remercie les dirigeants du Service administratif des tribunaux judiciaires pour leur collaboration et pour l'aide apportée à l'équipe d'audit.

Sophie Frenette, CIA, CRMA  
Dirigeante principale de l'audit

## C. Introduction

### a) Contexte

7. Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) a été créé le 2 juillet 2003, au moment de l'entrée en vigueur de la *Loi sur le Service administratif des tribunaux judiciaires*, L.C. 2002, ch. 8 (la Loi sur le SATJ). Son rôle consiste à appuyer le système judiciaire canadien en fournissant des services judiciaires, du greffe, des services ministériels et des services numériques de façon opportune, innovante, et efficace aux cours. En fournissant ces services, le SATJ permet aux cours d'entendre et de résoudre équitablement les affaires dont elles sont saisies, sans délai et le plus efficacement possible. Les services du SATJ facilitent également l'accès à la justice pour tous les Canadiens du fait qu'ils permettent aux plaideurs et aux avocats de soumettre des litiges et d'autres questions aux cours.
8. Une pratique de budgétisation et de prévision efficace est essentielle à la gestion des ressources dans toute organisation. Cet audit a évalué les processus et les contrôles de budgétisation et de prévision au SATJ. Par budgétisation, on entend l'affectation des fonds du ministère aux centres de responsabilités (CR) qui gèrent ses secteurs d'activité et ses priorités; il s'agit du montant total que le SATJ peut dépenser dans une période déterminée. L'activité de prévision est l'examen régulier des budgets affectés afin de déterminer s'il faut réaffecter des fonds en fonction de l'évolution des priorités. Pour 2022-2023, le SATJ a déclaré un budget approximatif de 99 millions de dollars et 761 équivalents temps plein prévus; environ 69 % de ce budget est consacré aux dépenses salariales et aux avantages sociaux, et 31 % aux dépenses opérationnelles.
9. Aux termes de la Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor, les administrateurs généraux doivent veiller à ce que des renseignements financiers ministériels exacts soient accessibles en temps opportun pour soutenir la prise de décisions dans le ministère, et à ce que la gouvernance et la surveillance de la gestion financière soient efficaces. L'efficacité de la budgétisation et des prévisions est tributaire à des mesures concertées de plusieurs intervenants, dont les suivants :
  - l'administrateur en chef, en tant qu'administrateur général et administrateur des comptes;
  - le dirigeant principal des finances (DPF), en tant que dirigeant de la fonction de gestion financière du ministère;
  - les cadres supérieurs du ministère, à savoir les gestionnaires du ministère qui relèvent directement de l'administrateur général, tel que défini dans la Politique sur la gestion financière, et qui sont responsable des plans et des budgets de leurs secteurs de responsabilité.
10. La Division de la gestion des ressources (DGR) est responsable de la surveillance du processus de budgétisation et de prévision au SATJ, en plus d'autres activités de gestion financières. En ce qui concerne la budgétisation et les prévisions, la DGR fournit des conseils et des analyses en matière de

gestion financière liés aux salaires, aux dépenses de fonctionnement et d'entretien, à la budgétisation, aux prévisions et aux réaffectations budgétaires.

11. Les gestionnaires de CR participent également au processus de budgétisation et de prévision et ils doivent s'acquitter de leurs responsabilités financières et responsabilisations conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et d'autres exigences connexes. Ils établissent les plans financiers et les budgets pour leurs secteurs de responsabilité et ils surveillent les prévisions en cours d'exercice aux fins d'éventuelles réaffectations.
12. Le budget 2021-2022 de la DGR était d'environ 921 000 \$, dont 913 000 \$ pour les salaires et 8 300 \$ pour le fonctionnement et l'entretien. La Division compte 13 postes approuvés, elle relève du directeur général, Finances et Services des contrats et dirigeant principal des finances adjoint (ce poste est occupé par intérim depuis mai 2021), et elle est sous l'autorité du directeur exécutif, Services ministériels et dirigeant principal des finances (ce poste est occupé par le nouveau DPF depuis novembre 2021).
13. Le SATJ est en train de mettre à niveau son système financier, FreeBalance, vers la version 7. L'actuelle version de FreeBalance n'est plus prise en charge par le fournisseur; elle a des problèmes de performance qui entraînent des temps d'arrêt, et elle ne permet pas la budgétisation pluriannuelle. La surveillance des budgets est effectuée à l'aide du système financier et de feuilles de calcul, mais l'établissement des prévisions et l'analyse des budgets sont effectués à l'aide de feuilles de calcul. Le SATJ avait initialement l'intention de mettre à niveau son système vers un système SAP dans le cadre d'une initiative du gouvernement du Canada; cependant, au printemps 2021, il a été déterminé que cela n'était pas financièrement viable pour les petits ministères.
14. Un examen externe a été réalisé en juin 2021 pour déterminer si les pratiques et les contrôles de gestion financière du SATJ étaient efficaces pour garantir l'intégrité de la gestion financière et soutenir le processus de gestion des ressources. En réponse à cet examen, le SATJ s'est affairé à modifier son processus budgétaire en 2021-2022 pour promouvoir les priorités des cours et ses propres priorités et pour mener un processus de budgétisation pluriannuel. Par ailleurs, l'équipe des finances a cartographié ses processus et ses contrôles liés à la budgétisation et aux prévisions, avec l'aide d'un cabinet d'expertise comptable externe. Cet examen a été conclu en mars 2022, conformément à son programme de contrôles internes sur le programme de la gestion financière. L'équipe des finances a l'intention de demander au même cabinet comptable de réaliser des essais opérationnels sur ces contrôles en 2022-2023.

#### b) Objectifs, critères, portée et méthodologie

15. L'**objectif** de cet audit était d'évaluer les processus de budgétisation et de prévision et les contrôles pour soutenir une saine gestion financière.

16. L'audit comprenait quatre critères liés à la gouvernance, aux contrôles du système financier, aux responsabilisations et à la capacité des effectifs. Un résumé des résultats pour chaque critère est présenté à l'annexe A.
17. La portée de l'audit comprenait toutes les activités du cycle budgétaire 2022-2023, jusqu'au 23 juin 2022. La planification ministérielle intégrée était exclue, puisque le SATJ avait l'intention de mener cette activité en 2022-2023. Cependant, pour le moment, ce projet est abandonné.
18. La méthodologie d'audit comprenait les activités suivantes :
- des entrevues avec des membres de l'équipe des finances et des ressources humaines;
  - l'examen de documents, dont la Politique sur la gestion financière, le mandat et les comptes-rendus de décisions du comité de gouvernance, les outils et les modèles financiers et les processus liés au budget pour l'exercice 2022-2023;
  - l'examen des contrôles du système financier;
  - le calcul et l'analyse des écarts par rapport aux prévisions pour 2020-2021 – soulignons qu'aucune donnée n'était disponible pour 2021-2022 au moment de l'analyse, puisque cette information de fin d'exercice n'avait pas encore été finalisée;
  - un sondage mené auprès des membres du Comité exécutif à propos de leur rôle dans la supervision de la budgétisation et des prévisions – il a été réalisé entre le 12 et le 22 avril 2022, auprès des huit membres, avec un taux de réponse de 63 %); et
  - un sondage auprès des gestionnaires de CR à propos de leur rôle dans la budgétisation et les prévisions – il a été réalisé entre le 12 et le 25 avril 2022, auprès de 52 gestionnaires de CR avec un taux de réponse de 44 %).
19. Cet audit a été réalisé conformément à la *Politique sur l'audit interne et la Directive sur l'audit interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et au *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles* de l'Institut des auditeurs internes (IIA). La Direction de l'audit interne du SATJ est indépendante, et les auditeurs internes ont accompli leur travail avec l'objectivité définie dans les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA.

## D. Observations et recommandations

### a) Une gouvernance est en place, et il y a des possibilités d'appuyer le Comité exécutif et d'établir les budgets en temps opportun

20. L'établissement d'une gouvernance ministérielle pour la gestion financière est important pour surveiller le rendement, pour donner au DPF les moyens de fournir des conseils financiers stratégiques et pour garantir que les autorisations financières soient fondées sur le risque et permettent la prestation des programmes. Le ComEx est l'organe décisionnel supérieur du SATJ; c'est lui qui établit l'orientation stratégique concernant les ressources financières. Conformément à la *Loi sur le Service administratif des tribunaux judiciaires*, les juges en chef participent également à la budgétisation. Le mandat du Comité directeur des juges en chef, dont la dernière mise à jour remonte à 2012, comprend la responsabilité de fournir des commentaires et des conseils sur le budget du SATJ.
21. Les résultats des sondages menés auprès de gestionnaires du SATJ mettent en évidence les points suivants en ce qui concerne la gouvernance :
- Quatre-vingts pour cent (80 %) des membres du Comité exécutif qui ont répondu au sondage ont donné une évaluation défavorable au Comité pour l'examen critique des budgets et des prévisions, et 60 % des répondants ont donné une évaluation défavorable pour la budgétisation pluriannuelle. Ces résultats s'expliquent peut-être par le fait que tous les répondants étaient membres du Comité exécutif depuis moins d'un an, et que les commentaires fournis dans le cadre du sondage mettent en évidence la nécessité de fournir une orientation aux nouveaux membres sur les rôles du Comité exécutif.
  - La moitié environ des gestionnaires de CR qui ont répondu au sondage ont donné une évaluation favorable de la transparence et de la ponctualité des décisions budgétaires, et 65 % ont donné une évaluation favorable de l'efficacité du Comité exécutif dans la prise de décisions sur les affectations et les réaffectations budgétaires.
  - La moitié environ des gestionnaires de CR qui ont répondu au sondage ont affirmé qu'ils comprenaient le processus lié aux pressions budgétaires.
22. Le SATJ est en train de revoir sa structure de gouvernance interne, à l'issue d'une consultation menée par la fonction d'audit interne du SATJ en août 2021. Le rapport a conclu que le seul comité qui appuie le Comité exécutif, à savoir le Comité de la haute gestion, ne remplissait pas son rôle. À l'heure actuelle, aucun comité du SATJ ne soutient le Comité exécutif dans ses responsabilités de budgétisation et de prévisions. Il y a un comité d'examen des investissements de niveau 2, mais son mandat ne comprend pas la budgétisation et les prévisions. Par ailleurs, le roulement du personnel au Secrétariat corporatif a entraîné des retards dans la documentation des comptes-rendus de décisions, y compris cinq présentations sur la budgétisation et les prévisions faites entre juin et novembre 2021.

23. L'audit a permis de confirmer que le Comité exécutif appuyait la budgétisation et les prévisions, y compris les réaffectations et les stratégies pour répondre aux pressions financières. Parallèlement à la modification de la structure de gouvernance interne du SATJ, il serait possible d'améliorer l'efficacité en offrant au Comité exécutif un appui supplémentaire pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de budgétisation et de prévision. On pourrait demander à un comité (permanent, spécial, existant ou nouveau) de se charger de l'examen et de l'analyse critique des affectations budgétaires et de garantir leur concordance avec les quatre priorités stratégiques du SATJ (Tribunaux numériques et audiences virtuelles, Installations judiciaires et salles d'audience au pays, Nos effectifs, Excellence du service), et de faire des recommandations au Comité exécutif. Ce comité pourrait donner suite aux résultats du sondage (indiqués au paragraphe 21) en élargissant la participation aux décisions relatives à la budgétisation et de prévision, ce qui donnerait lieu à des discussions plus stratégiques du Comité exécutif.

#### Recommandation :

1. Le directeur exécutif, Transformation, stratégie et communications devrait désigner un comité chargé d'aider le Comité exécutif à s'acquitter de ses responsabilités de budgétisation et de prévision.
24. Le cycle budgétaire annuel 2022-2023 a été modifié pour inclure la budgétisation pluriannuelle, et un calendrier d'activités a été envoyé à tous les gestionnaires de CR. Le processus budgétaire a débuté le 6 décembre 2021, et l'intention était d'affecter les budgets avant la fin de l'exercice. En raison de retards dans la mise en œuvre du calendrier, y compris une attente de deux mois avant de recevoir l'approbation des juges en chef, le budget a été approuvé par le Comité exécutif le 9 juin 2022 et son entrée dans le système financier a été terminée le 14 juin 2022.
25. La Politique sur la gestion financière du Conseil du Trésor précise que le DPF doit affecter les budgets en temps opportun, et cela aide les gestionnaires de CR à mener les opérations du SATJ. Il serait bénéfique, à l'avenir, d'établir un calendrier pour le processus de budgétisation qui permettrait de garantir l'alignement de toutes les activités, dont la journée de planification stratégique annuelle du SATJ et les consultations avec le Comité exécutif, le Comité directeur des juges en chef et d'autres intervenants clés, de façon à approuver les budgets et de les affecter dans le système financier le plus tôt possible dans l'exercice.

#### Recommandation :

2. Le directeur exécutif, Services ministériels et DPF devrait établir un calendrier afin d'affecter les budgets dans le système financier dès que possible au cours de l'exercice. Ce calendrier devrait inclure les activités de budgétisation incluant les consultations sur la planification stratégique du SATJ avec le Comité exécutif, les juges en chef et d'autres intervenants clés.

**b) La responsabilisation en matière de prévision peut être améliorée**

26. Les gestionnaires de CR doivent gérer leurs budgets et établir des prévisions pour déterminer si des parties de leur budget seront inutilisées ou si des fonds supplémentaires seront requis; ainsi, les fonds peuvent être réaffectés ailleurs dans le SATJ en fonction de ses priorités stratégiques et pour alléger les pressions financières. En date du 10 mars 2022, le SATJ comptait 64 gestionnaires de CR, dont 25 étaient des cadres. Les rôles, les responsabilités et les responsabilisations des gestionnaires de CR en matière de budgétisation et de prévision ne sont pas documentés dans un seul et même lieu; mais plutôt dans différents documents, gabarits et courriels. En l'absence d'un référentiel central, il est difficile pour les gestionnaires de CR de trouver des documents de référence au besoin pour remplir leurs fonctions, surtout lorsqu'ils sont nouveaux dans leur rôle. Selon les résultats du sondage auprès des gestionnaires de CR, plus de 90 % des répondants reconnaissent qu'ils comprennent leurs rôles, leurs responsabilités et leurs responsabilisations.

27. Les CGF du SATJ appuient les gestionnaires de CR tout au long de l'exercice. Chaque trimestre, les CGF travaillent avec les gestionnaires de CR pour revoir leur budget et valider leurs prévisions. Le SATJ n'a établi aucune cible officielle d'exactitude pour les prévisions. Selon les entrevues, on proposait 5 % comme cible de prévision typique. Dans le cadre de la mission d'audit, on a calculé les écarts par rapport aux prévisions pour tous les CR à la fin du deuxième trimestre (T2 – 30 septembre) et du troisième trimestre (T3 – 31 décembre) pour l'exercice 2020-2021. Cette analyse a été réalisée à l'aide des données des feuilles de calcul des prévisions trimestrielles fournies par l'équipe des finances, puisque le système financier ne contient pas de données prévisionnelles. Voici les résultats de cette analyse :

- Pour le SATJ dans son ensemble :
  - i. Les prévisions du T2 dépassaient de 6,9 % les dépenses en fin d'exercice. L'écart représente près de 7,4 millions de dollars, un montant significatif.
  - ii. Les prévisions du T3 étaient inférieures de 7,29 % aux dépenses en fin d'exercice. L'écart représente près de 6,8 millions de dollars, un montant significatif.
- Pour les CR individuels :
  - i. La comparaison des prévisions du T2 et des dépenses en fin d'exercice révèle des écarts allant de -53 % à +94 %. Pour 19 des 82 CR (23 %), l'écart était égal ou inférieur à 5 %.
  - ii. La comparaison des prévisions du T3 et des dépenses en fin d'exercice révèle des écarts allant -79 % à +94 %. Pour 25 des 82 CR (30 %), l'écart était égal ou inférieur à 5 %.

28. De manière générale, on peut conclure que l'exactitude des prévisions au SATJ dans l'ensemble s'approchait d'une cible de 5 % au deuxième trimestre et au troisième trimestre de 2020-2021, et que le rendement de chaque CR devrait être surveillé de plus près. Une partie des écarts élevés peuvent s'expliquer par le fait que les CR ont des budgets plus modestes qui doivent être modifiés tout au long de l'année. Il est important d'avoir une cible concrète, calculée à partir de données

fiables, et de surveiller les prévisions, car cela peut permettre au SATJ de réaffecter des fonds plus tôt aux secteurs prioritaires. Avoir une cible contribuera aussi à améliorer la responsabilisation des gestionnaires de CR. Même si la surveillance des prévisions devrait être améliorée, le SATJ a respecté sa limite de report budgétaire de 5 % en 2021-2022; les écarts élevés par rapport aux prévisions n'ont donc pas eu de conséquences trop lourdes.

29. Les cadres sont soumis au Programme de gestion du rendement, qui encourage l'excellence du rendement en établissant des objectifs clairs, en évaluant l'atteinte des résultats, en reconnaissant et en récompensant le rendement et en fournissant un cadre de travail pour assurer l'uniformité de la gestion du rendement. Il a été noté que pour le moment, les ententes de gestion du rendement des cadres du SATJ ne comprennent pas d'engagement lié aux prévisions. Le SATJ envisage donc d'en élaborer un en 2022-2023. L'équipe des finances et les Ressources humaines devraient identifier une source fiable de données financières (idéalement, des rapports générés par le système financier, et non des feuilles de calcul) et établir un calendrier afin que les données financières de fin d'exercice s'alignent avec le cycle de gestion du rendement. Pour s'assurer que la surveillance vise les résultats du SATJ dans son ensemble, un engagement des cadres supérieurs devrait inclure les gestionnaires de CR qui ne sont pas membres du groupe de direction, mais qui relèvent d'eux.

#### Recommandation :

3. Le directeur exécutif, Services ministériels et DPF devrait établir une cible de prévision sous forme d'engagement dans l'entente de gestion du rendement des cadres, avec une source de données fiable, pour favoriser l'exactitude des budgets et des prévisions et une action rapide à leur égard.

#### c) Il y a des outils et des contrôles de système, et il est possible d'accroître l'automatisation

30. De multiples outils et gabarits sont utilisés pour établir les budgets et les prévisions, notamment des feuilles de calcul pour les salaires, les budgets et pour les prévisions trimestrielles. Ces outils répondent aux besoins du personnel de la DGR. Cela dit, comme ces outils sont manuels, qu'ils exigent un temps considérable et qu'ils sont une source d'erreur, les CGF ont exprimé le besoin d'avoir des outils plus efficaces. Au total, 48 % des gestionnaires de CR estiment que le SATJ dispose d'outils et de gabarits suffisants. Pourtant, 60 % pensent que ces outils ne sont pas conviviaux et préconisent une modernisation accrue.
31. Le tableau de bord des gestionnaires de CR, qui fournit de l'information sur les budgets, les engagements et les dépenses de fonctionnement et d'entretien, est considéré comme un outil utile. Ce tableau de bord a un lien en direct avec FreeBalance, et 78 % des gestionnaires de CR l'utilisent de façon régulière. Toutefois, puisqu'il ne comprend pas les salaires, on doit créer des rapports de prévisions salariales sur une base mensuelle – un processus manuel qui exige un temps considérable. D'ailleurs, 87 % des gestionnaires de CR affirment qu'il serait bénéfique que le tableau de bord comprenne l'information sur les salaires.

32. La mise à niveau prévue de FreeBalance a débuté, mais l'implantation a été reportée de juillet 2022 à septembre 2022. La nouvelle version devrait offrir de nouvelles fonctionnalités, dont un module salarial intégré, des budgets et des engagements pluriannuels et de nombreux éléments automatisés. Par contre, on ne sait pas quand les fonctions de budgétisation seront disponibles. En optimisant le recours aux outils de rapports et à l'automatisation, on permettrait au personnel de la DGR de consacrer plus de temps à l'analyse et à l'examen critique des prévisions, ce qui serait plus utile pour les gestionnaires de CR. On ne sait pas encore si le système financier mis à niveau aura une capacité suffisante pour prendre en charge un tableau de bord sur les salaires permettant aux gestionnaires d'avoir accès à des renseignements en temps réel sur 69 % des budgets du SATJ.

#### Recommandation :

4. Le directeur exécutif, Services ministériels et DPF devrait établir un plan à long terme afin d'accroître l'automatisation de la budgétisation et des prévisions, y compris des volets du système sur les engagements pluriannuels, les budgets et un outil d'information salariale en temps réel à l'intention des gestionnaires de CR.
33. En 2021-2022, dans le cadre du plan de contrôle interne du SATJ sur la gestion financière, l'équipe des finances a demandé à un cabinet comptable externe de documenter ses processus et ses contrôles internes liés à la budgétisation et aux prévisions et d'en évaluer l'efficacité. Puisque l'exercice en question ne s'est terminé qu'à la fin mars 2022, cet audit n'a pas pu inclure tous les contrôles recensés dans les essais. Cela dit, les contrôles clés avaient déjà été déterminés et analysés. Puisque l'équipe des finances a l'intention de faire appel au même cabinet comptable externe pour mener des essais opérationnels sur ces contrôles en 2022-2023, le cabinet comptable pourra utiliser cet audit pour faciliter son évaluation, puisqu'on y a constaté que certains contrôles définis ne fonctionnaient pas de la façon prévue.
34. Les contrôles du système financier sont essentiels pour éviter le dépassement du budget global du SATJ. Durant cet audit, les entrevues ont permis de relever les contrôles du système financier qui préviennent les dépenses excédentaires au niveau du ministère et le dépassement des engagements des fonds au niveau du CR. Les contrôles suivants ont été observés :
- Dans les CR : Les contrôles de système sont modifiés pour tenir compte des retards dans l'approbation des affectations budgétaires. En conséquence, les opérations comptables peuvent entrer des engagements et des paiements dans FreeBalance, en l'absence de budget alloué, et avec des avertissements système. L'équipe des finances a confirmé qu'une fois le budget approuvé et chargé dans le système, les contrôles au niveau des CR sont réactivés et les gestionnaires de CR ne peuvent plus dépasser le budget qui leur est alloué.
  - SATJ : L'équipe d'audit a relevé un contrôle visant à garantir que le budget global du SATJ ne soit pas dépassé.

La DGR gère la mise en œuvre des contrôles de système pour la budgétisation.

35. Pour compenser le retard dans l'affectation des budgets pour 2022-2023, la DGR a invité les gestionnaires de CR à poursuivre les opérations et à faire des demandes et des paiements en attendant l'approbation des budgets. Toutefois, certains gestionnaires de CR ont mis les activités en attente jusqu'à l'affectation des budgets dans FreeBalance. Il s'agit d'un possible problème de communication et de transparence, car 52 % des gestionnaires de CR ont affirmé que les décisions relatives aux affectations budgétaires initiales étaient prises en toute transparence.
36. Même si des contrôles du système financier sont en place pour gérer le budget et qu'ils sont surveillés régulièrement par les CGF, le système financier du SATJ doit automatiser autant que possible ses outils de budgétisation et de prévision afin d'améliorer l'efficacité et de générer des analyses approfondies, ce qui apporte une valeur plus grande.
- d) *La capacité des effectifs pourrait être améliorée.*
37. La DGR est responsable du processus de budgétisation et de prévision du SATJ, en plus d'autres fonctions liées à l'établissement des coûts et aux rapports internes, au Budget principal des dépenses, à la mise à jour annuelle des niveaux de référence et aux budgets supplémentaires des dépenses. En 2021-2022, le budget de la DGR était d'environ 921 000 \$, dont 99 % sont consacrés aux salaires. La DGR compte actuellement 14 postes, dont 13 sont approuvés, mais tous ne sont pas pourvus, occupés ou dédiés aux activités de budgétisation.
38. La dotation en personnel et le roulement de personnel sont problématiques pour la DGR depuis 2020-2021. Les postes clés, comme celui du directeur et d'un CGF, sont occupés par intérim, tandis que l'autre poste de CGF est doté pour une période déterminée. La DGR a défini ses priorités en matière de dotation et a depuis intensifié ses efforts d'embauche afin de stabiliser son équipe et d'alléger les charges de travail individuelles. La charge de travail est considérée comme lourde, en particulier pour les deux CGF – l'un d'eux est responsable de 31 CR des Services ministériels et de tous les grands projets majeurs, tandis que l'autre est responsable de 57 CR des Services judiciaires et du greffe et de l'équipe de gestion des salaires. Les CGF ont déclaré qu'ils n'assurent pas une analyse critique suffisante des budgets et des prévisions. Notamment, ils ne se réunissent pas une fois par mois avec tous les gestionnaires de CR et, par conséquent, la plupart des gestionnaires de CR sont rencontrés sur une base trimestrielle. Malgré cette charge de travail, plus de 91 % des gestionnaires de CR sont satisfaits de la fonction d'analyse critique par les CGF.
39. La direction de la DGR est consciente de la lourde charge de travail et des attentes élevées imposées à son personnel, notamment les CGF. Donc, pour amorcer 2022-2023, la DGR a fourni de l'aide aux deux CGF à temps plein en leur affectant du personnel subalterne qui peut assumer certaines de leurs responsabilités et une partie de la charge de travail a également été reprise par le directeur intérimaire. Même si les CGF ont une aide qui allège leur charge de travail, la direction de la DGR devrait songer à réévaluer le nombre optimal de ressources et les compétences nécessaires pour assurer une fonction de gestion des ressources efficace, y compris les CGF.

40. Ces résultats s'apparentent aux conclusions de l'*examen de la gestion financière et des contrôles internes*, daté du 30 juin 2021, qui affirmait: « Malgré l'augmentation du budget et du nombre de postes au SATJ au fil des ans, les services internes peinent à répondre à la demande accrue et « Il est essentiel que l'équipe responsable de la gestion et des contrôles financiers possède les compétences et les aptitudes appropriées ». Et une partie de la recommandation stipulait, « confirmer le nombre de postes financiers nécessaires ainsi que la composition et les compétences de l'équipe des finances ». Pour stabiliser la dotation, alléger la charge de travail et se doter des compétences requises, la DGR devrait évaluer régulièrement ses besoins en dotation, y compris le nombre de postes de CGF requis, pour appuyer les efforts de budgétisation et de prévision du SATJ. Compte tenu des changements qui pourraient être apportés en 2022-2023 aux capacités de FreeBalance et de la transition du SATJ vers l'établissement et l'analyse des coûts fondés sur les activités, ces mesures devraient être utiles en ce qui concerne le niveau de travail et les ressources nécessaires.

## E. Conclusion

41. Une pratique de budgétisation et de prévision efficace est essentielle à la gestion des ressources dans toute organisation. Cet audit a évalué sur les processus de budgétisation et de prévision et les contrôles pour soutenir une saine gestion financière au SATJ. Le ministère a des processus et une structure de gouvernance en place pour l'approbation et l'affectation de son budget, des systèmes financiers et des outils pour garantir que le budget global du SATJ n'est pas dépassé, et du personnel pour surveiller les prévisions et soutenir les gestionnaires de CR.
42. Avec le renouvellement des membres du Comité exécutif et à la DGR, les essais opérationnels prévus sur les contrôles internes de budgétisation et de prévision par un cabinet comptable externe et la mise à niveau prochaine du système financier, SATJ a l'occasion d'apporter des améliorations à ses contrôles et à son approche de budgétisation et de prévision. Le SATJ devrait mieux soutenir sa fonction de gouvernance de la budgétisation et de prévisions, planifier la consultation rapide des intervenants clés afin que les budgets soient affectés en temps opportun, élaborer un engagement lié aux prévisions dans les ententes de gestion du rendement des cadres et accroître l'automatisation de ses outils de budgétisation et de prévision.
43. Le SATJ travaille à améliorer ses processus et ses contrôles en matière de budgétisation et de prévision, et grâce à ces changements, l'organisation peut continuer d'améliorer sa gestion financière.

## F. Annexe A – Critères d’audit et résultats par critère

Critère d’audit	Résultat d’audit – niveau
Critère 1 : La gouvernance est en place et garantit que les allocations budgétaires sont attribuées en temps opportun et alignées sur les priorités, et que les pressions financières sont surveillées.	Contrôlé
Critère 2 : Un système financier et des outils sont en place pour soutenir la budgétisation et les prévisions pluriannuelles, et les contrôles fonctionnent comme prévu.	Problèmes modérés
Critère 3 : Les responsabilisations des gestionnaires de centre de responsabilité sont bien définies, comprises et exercées, et le rendement est surveillé pour renforcer la gérance des ressources financières.	Problèmes modérés
Critère 4 : La Division de la gestion des ressources dispose d’un effectif viable pour soutenir la budgétisation et les prévisions et effectuer une fonction d’analyse critique.	Contrôlé

Niveau	Définition
Bien contrôlé	Bien géré, aucune faiblesse importante constatée, et efficace.
Contrôlé	Géré, et les contrôles fonctionnent plutôt comme prévu. Des améliorations sont nécessaires.
Problèmes modérés	Requiert l’attention de la direction (au moins un deux critères est rempli) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car la probabilité d’occurrence du risque n’est pas élevée</li> <li>▪ Faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car l’incidence du risque n’est pas élevée</li> </ul>
Améliorations importantes requises	Requiert une action immédiate de la direction (au moins un des trois critères suivants est rempli) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque financier ou secteur de risque élevé pour le ministère</li> <li>▪ Lacunes en matière de contrôle entraînant une exposition grave au risque</li> <li>▪ Lacunes importantes dans la structure de contrôle globale</li> </ul>

## G. Annexe B – Plan d’action de la direction

Recommandations	Plan d’action de la direction	Bureau responsable	Date d’achèvement
<p>1. Le directeur exécutif, Transformation, stratégie et communications devrait désigner un comité chargé d’aider le Comité exécutif à s’acquitter de ses responsabilités de budgétisation et de prévision.</p>	<p>D’accord. Le Secrétariat de gouvernance s’assurera que :</p> <p>1) Le mandat du Comité exécutif est mis à jour afin de décrire clairement les rôles et les responsabilités liés à la budgétisation et aux prévisions.</p>	<p>Directeur exécutif, Transformation, stratégie et communications</p>	<p>31 décembre 2022</p>
	<p>2) Le Comité de la haute gestion aide le Comité exécutif à s’acquitter de ses responsabilités de budgétisation et de prévision en 2022-2023 et par la suite.</p>		<p>31 décembre 2022</p>
	<p>3) Le mandat du Comité de la haute gestion est modifié pour décrire clairement les rôles et les responsabilités liés à la budgétisation et aux prévisions, y compris la manière dont il soutient le Comité exécutif.</p>		<p>31 mars 2023</p>
	<p>4) Il établira un calendrier annuel et interrelié des grandes étapes de la budgétisation et des prévisions pour le Comité exécutif et le Comité de la haute gestion. L’élaboration de ce calendrier se fera en concertation avec l’équipe des finances.</p>		<p>30 juin 2023</p>
	<p>5) Il évaluera :</p> <p>a) l’efficacité de la méthode utilisée par le Comité de haute gestion pour aider le Comité exécutif à s’acquitter de ses responsabilités permanentes en matière de budgétisation et de prévision;</p> <p>b) la mesure dans laquelle les affectations budgétaires sont faites en temps opportun et cadrent avec les priorités, et si les pressions financières sont bien surveillées.</p>		<p>30 juin 2023</p>

Recommandations	Plan d'action de la direction	Bureau responsable	Date d'achèvement
<p>2. Le directeur exécutif, Services ministériels et DPF devrait établir un calendrier afin d'affecter les budgets dans le système financier dès que possible au cours de l'exercice. Ce calendrier devrait inclure les activités de budgétisation incluant les consultations sur la planification stratégique du SATJ avec le comité exécutif, les juges en chef et d'autres intervenants clés.</p>	<p>L'équipe des finances et de l'approvisionnement créera un calendrier du processus budgétaire d'ici la fin de l'été.</p>	<p>Directeur exécutif, Services ministériels et DPF</p>	<p>31 août 2022</p>
<p>3. Le directeur exécutif, Services ministériels et DPF devrait établir une cible de prévision sous forme d'engagement dans l'entente de gestion du rendement des cadres, avec une source de données fiable, pour favoriser l'exactitude des budgets et des prévisions et une action rapide à leur égard.</p>	<p>1) L'équipe des finances et de l'approvisionnement collaborera avec les Ressources humaines et les cadres pour trouver une source fiable de données, définir des cibles pour les prévisions, élaborer un engagement sur les prévisions et mettre au point une méthode appropriée pour la mise à l'essai de cet engagement, en 2023-2024, dans les ententes de gestion du rendement de la direction.</p>	<p>Directeur exécutif, Services ministériels et DPF</p>	<p>31 mars 2023</p>
	<p>2) Après l'essai, l'équipe des finances et de l'approvisionnement, en collaboration avec les Ressources humaines, examinera les résultats du projet pilote et apportera les modifications qui s'imposent, puis mettra en œuvre un engagement dans les ententes de gestion du rendement de la direction pour l'exercice 2024-2025.</p>		<p>31 juillet 2024</p>

Recommandations	Plan d'action de la direction	Bureau responsable	Date d'achèvement
4. Le directeur exécutif, Services ministériels et DPF devrait établir un plan à long terme afin d'accroître l'automatisation de la budgétisation et des prévisions, y compris des volets du système sur les engagements pluriannuels, les budgets et un outil d'information salariale en temps réel à l'intention des gestionnaires de CR.	Le SATJ est en train de mettre à niveau son ancien système et il intégrera l'automatisation chaque fois que cela sera possible. Après la mise à niveau des systèmes et une période de stabilisation, l'équipe des finances créera un plan à long terme pour intensifier l'automatisation, notamment pour la budgétisation et les prévisions.	Directeur exécutif, Services ministériels et DPF	31 mai 2023

*Le plan d'action de la direction en réponse à l'Audit de la budgétisation et des prévisions a été préparé pour les recommandations qui correspondent aux secteurs prioritaires du Service administratif des tribunaux judiciaires. L'échéancier a été établi en fonction de la capacité actuelle et, là où elle est insuffisante, une stratégie a été intégrée au plan d'action de la direction afin d'obtenir cette capacité.*

*original signé le 15 septembre 2022*

*original signé le 20 septembre 2022*

*21 juillet 2022*

Préparé par :

Nassima Zobir-Bouguerba  
Directrice exécutive par intérim, Transformation,  
stratégie et communications

Préparé par :

Jean-François Talbot,  
Directeur exécutif, Services ministériels et dirigeant  
principal des finances

Révisé par :

Date de présentation  
au Comité exécutif