



## Maintenance du matériel de TI : Rapport provisoire sur le travail de vérification interne

Décembre 2003

7053-30-8 (CS Ex)





Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# Aperçu

Synopsis mis à jour/modifié le 11 janv 2004 et légèrement modifié le 1<sup>er</sup> fév 2004

## Synopsis :

*Le présent rapport renferme certains résultats provisoires du travail de vérification que le Chef – Service d’examen (CS Ex) du MDN a entrepris dans le but de reconstituer, d’analyser et de situer les circonstances liées aux contrats de maintenance dans le domaine de la gestion de l’information et de la technologie de l’information (GI/TI). Cette vérification de reconstitution progresse dans un contexte d’analyse et d’examen afin d’établir l’ampleur, les causes et les conséquences d’une grave défaillance des contrôles, ainsi que d’évaluer le caractère suffisant des mesures correctives.*

*À notre avis, le rapport indique très bien que le cadre de contrôle du Ministère doit faire la transition vers de nouvelles philosophies fondées sur des contrôles intelligents, c’est-à-dire des contrôles qui exploitent la gestion des risques et la technologie. Il faudra donc beaucoup investir au début, surtout sur le plan intellectuel, et porter attention aux recommandations de vérifications internes récentes et de longue date. Les changements nécessaires ne s’opéreront pas du jour au lendemain, mais nous avons démontré qu’il est possible d’appliquer des solutions provisoires. Nous croyons également que cette situation n’est pas nécessairement particulière au MDN et aux FC. Les contrôles traditionnels exigeants en main-d’œuvre ne sont plus utiles; de nouvelles approches devraient s’avérer plus efficaces en bout de ligne. Les autorités fonctionnelles doivent non seulement gérer la complexité mais aussi fournir des conseils, des directives et une formation pratiques, des pouvoirs délégués bien conçus et axés sur les risques, des normes appropriées, un suivi et des rapports pertinents. Les difficultés actuelles que posent les contrats de maintenance de la GI/TI incitent à concentrer les efforts dans l’immédiat et à plus long terme sur cette question.*

*Les responsables de la vérification interne devront apporter une expertise dans l’utilisation de la technologie, continuer d’effectuer des vérifications d’assurance indépendantes et préparer un rapport annuel qui englobe une évaluation du cadre de contrôle du Ministère. Toutefois, malgré l’existence de trois systèmes de gestion d’entreprise, les lacunes de la saisie de l’information nuisent toujours à notre capacité de signaler rapidement les problèmes. C’est justement ce qui s’est produit dans le cas des contrats, et les rapports en ont fait mention à maintes reprises.*

# Aperçu

## Synopsis : (suite)

*Depuis quelques années, le travail de vérification interne fait ressortir les faiblesses des mécanismes fondamentaux de contrôle interne. Cependant, un vaste échantillonnage aléatoire de transactions aide également à déterminer dans quelle mesure les questions actuelles relatives aux contrats de GI/TI peuvent s'appliquer aux différents volets de gestion par lesquels le Ministère fait l'acquisition de biens et services. Ainsi, une vérification importante de la gestion des fonds locaux n'a pu offrir d'assurance concrète, mais elle a effectivement laissé entendre que des organisations du MDN et des FC exercent un contrôle relativement serré sur leurs ressources. Par exemple, on a constaté que le Chef d'état-major des Forces maritimes avait adopté un régime de contrôle financier raisonnable au sein du QGDN – des leçons peuvent être tirées de son approche. De même, une vérification antérieure portant sur plus de 300 transactions liées à des contrats de services a révélé un taux d'erreur d'environ 6 p. 100 en ce qui touche la conformité à la politique en matière de contrats et à la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). Par ailleurs, notre vérification interne des marchés de services de publicité a décelé une défaillance des contrôles financiers, mais elle a permis de confirmer que les biens et services avaient été reçus dans le cas de récentes transactions contractuelles. Le principal mécanisme de contrôle résidait dans le fait que l'équipe de gestion responsable était axée sur les affaires et qu'elle avait exigé la livraison du produit.*

*Malgré l'apparente collaboration entre intervenants externes et internes, et les efforts également apparents déployés par certaines personnes afin de masquer la substance de transactions contractuelles en matière de GI/TI, les mécanismes fondamentaux de contrôle et de suivi financiers auraient fait porter l'attention sur les signaux d'alarme entourant cette situation.*

*De plus, le travail que nous avons effectué à ce jour nous a permis de cerner d'autres secteurs d'intérêt que nous continuerons d'explorer. Nous les avons regroupés dans le présent rapport sous la rubrique intitulée La voie à suivre. Il s'agit notamment de questions comme la visibilité de l'actif de GI/TI, y compris le logiciel, et le caractère raisonnable des dépenses de maintenance, de remplacement et de renouvellement.*

*Il importe également de souligner que nous avons encouragé la direction à élaborer un plan d'action intégré visant à apporter des améliorations à l'échelle du Ministère. Ce plan d'action est en voie d'élaboration, et nous prévoyons le recevoir à brève échéance.*

# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# Aperçu

.....

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

## **Autres travaux pertinents du CS Ex :**

Analyse des risques auxquels fait face la fonction publique. En août 2001, l'actuel CS Ex a dirigé une étude parrainée par le Centre d'excellence en vérification interne du SCT. Cette étude, dont il est l'un des auteurs et qui s'intitule *Perspectives de planification de la vérification interne : Les risques à prévoir lors de la mise en œuvre du document « Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes »*, visait l'ensemble de la fonction publique et faisait état des risques liés au caractère suffisant des ressources « [...] pour protéger l'intégrité des programmes et l'absence de moyens de contrôle appropriés et de systèmes de soutien nécessaires pour assurer des dépenses judicieuses ». L'étude soulignait également que la fonction moderne de contrôleur est essentielle pour faire des dépenses judicieuses : « Si les gestionnaires de programme [...] n'adoptent pas les principes et les pratiques de la fonction moderne de contrôleur, il sera très difficile de faire des dépenses judicieuses. » Le rapport d'étude précisait en outre ce qui suit :

# Aperçu

## Introduction et contexte : (suite)

### Autres travaux pertinents du CS Ex : (suite)

*« Il y a certains risques à vouloir transférer les pouvoirs décisionnels tout en visant à mettre l'accent sur les résultats, surtout si le transfert des responsabilités est accompagné d'une réduction des effectifs aux premières lignes de la prestation des services. Ces risques peuvent augmenter encore davantage si le transfert des responsabilités a eu lieu avant la mise en place de stratégies et d'outils de gestion des risques, ainsi que de nouveaux contrôles intelligents, en particulier ceux qui exploitent de nouveaux outils technologiques et exigent moins de ressources. Il faut alors établir un juste équilibre entre les objectifs de service et ceux liés au contrôle. »*

*« [...] la conduite des affaires publiques doit être transparente à tous les niveaux de la fonction publique et faire l'objet de directives. En effet, des directives, des catalyseurs et des moyens de surveillance doivent être en place. De plus, les systèmes d'exécution auront normalement moins de ressources à déployer. Donc, il s'avérera essentiel de mettre en œuvre rapidement et efficacement les nouvelles philosophies de contrôle que propose la fonction moderne de contrôleur. Il faut également élaborer des contrôles intelligents pour exploiter les capacités des systèmes de gestion de l'entreprise. Par exemple, grâce à de nouvelles interfaces entre les gens et la TI, on peut assurer un contrôle plus efficace qu'avec les anciens moyens, qui exigeaient davantage de ressources (p. ex. la séparation des responsabilités). Les systèmes de TI, ainsi que les fonctions d'édition intelligente qui apprennent de chaque transaction exécutée, peuvent signaler les transactions anormales/à risque élevé et contribuer à un contrôle efficace de la qualité. Il est à craindre toutefois que, pendant la période de transition, les contrôles de longue date soient mis de côté avant la mise en place des nouveaux moyens de contrôle. Les systèmes de gestion d'entreprise sont très performants, mais cette sophistication est synonyme de complexité et de risques connexes. »*

Enfin, ce rapport d'étude, qui devait être mis à jour chaque année par le SCT, fournissait un guide pour les activités de vérification et une liste des principaux risques et possibilités qui se présentent aux gestionnaires de la fonction publique dans la production des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Parmi les sujets énumérés, mentionnons les stratégies d'adjudication et de gestion des contrats, la gestion financière, le transfert des responsabilités et les contrôles intelligents, ainsi que la gestion intégrée du risque. Ce rapport a subi l'influence de la planification et des recommandations des vérifications internes du MDN, et il en est depuis le



# Aperçu

## Introduction et contexte : (suite)

guide. À de nombreux égards, il offre un important cadre de référence pour l'analyse de graves problèmes touchant une bonne partie des acquisitions du MDN en matière de TI de même que, dans l'ensemble, les contrôles financiers et ceux des achats.

### Autres travaux plus précis du CS Ex :

Vérification par le CS Ex de la gestion des fonds locaux. Une importante vérification d'assurance (18 mois) portant sur la *gestion des fonds locaux du MDN et des FC* (~ 1,2 G\$ par année) a fait l'objet d'une ébauche de rapport. L'écart constaté entre les endroits visités a empêché les vérificateurs de se prononcer de façon concluante sur les pratiques et les contrôles de gestion financière du Ministère. Cet écart était attribuable à certains facteurs, notamment : politiques incohérentes, pouvoirs imprécis et divers degrés d'expérience et de formation en gestion financière. Les recommandations clés mettent l'accent sur les normes et la surveillance en matière d'administration financière, l'amélioration des interfaces des systèmes, l'éclaircissement des politiques (y compris les exigences relatives à la vérification des comptes et des factures), ainsi que l'amélioration de la gestion des risques. Il est à noter que ce travail a été exécuté en grande partie à la suite d'un *examen du CS Ex sur la gestion des budgets de fonctionnement*, dont le rapport a été présenté en 2001 et qui a permis de cerner des faiblesses importantes au niveau des contrôles.

Vérification par le CS Ex de marchés de publicité et de services connexes (commandites). Cette vérification achevée renfermait des commentaires sur les pouvoirs et contrôles financiers, en particulier sur les faiblesses liées à l'autorisation de dépenser et à la validation des factures. Toutefois, le rapport mentionnait également que le Bureau central de comptabilité ministérielle, au sein du Groupe des finances et des services du Ministère, avait cessé la vérification après paiement exigée par la politique du MDN et du SCT, et que les transactions à risque élevé n'étaient pas systématiquement examinées avant leur paiement. De plus, les personnes qui jouaient un rôle dans ce processus de passation des contrats n'étaient pas suffisamment formées. Les vérificateurs ont recommandé, entre autres, d'améliorer la surveillance, la formation et la séparation des responsabilités financières ainsi que de clarifier les exigences applicables aux personnes chargées des demandes de paiement des fournisseurs (c.-à-d. attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP).

Vérifications par le CS Ex des contrats de services. Dans un rapport achevé en 2002, le CS Ex a communiqué les résultats d'une importante vérification des *contrats de services professionnels et techniques*. Certaines des principales constatations au sujet de

# Aperçu

## Introduction et contexte : (suite)

### Autres travaux plus précis du CS Ex : (suite)

problèmes systémiques concernant les pouvoirs, les directives, l'information et la surveillance étaient analogues à celles formulées dans le rapport de 1995. En effet, celui-ci demandait au Ministère de « [...] repenser la gestion du processus de passation des marchés de services à l'échelle globale [...] ». La vérification plus récente a permis de conclure que la question primordiale résidait dans « [...] le besoin de longue date et de plus en plus pressant quant à une meilleure information permettant de surveiller les risques propres aux contrats de services et de faire face à ceux-ci au niveau ministériel. En raison de ce manque d'information, il est difficile de déterminer à quel point les politiques et les règlements régissant les contrats ne sont pas respectés. »

Le rapport de 1995 sur les contrats de services renfermait également l'observation suivante : « Le rôle des organisations de services communs (p. ex. TPSGC) a évolué de telle manière que ces organisations ne semblent plus fournir comme auparavant la même prévention contre les pratiques contractuelles inacceptables. »

Étude de référence du CS Ex sur la gestion des risques. Suite à son *examen des principes et des pratiques de gestion des risques*, le CS Ex a publié une ébauche de rapport sur l'état de la gestion des risques au sein du MDN et des FC. Même s'il a constaté que des méthodes sophistiquées de gestion des risques sont appliquées dans certains cas, notamment les opérations militaires et la sécurité des vols, la gestion intégrée des risques en est aux premiers stades d'élaboration au sein du MDN et des FC (ainsi que dans la plupart des autres ministères). La lettre qui accompagne le présent rapport souligne l'importance d'une approche de gestion des risques en ce qui a trait à la conception des pouvoirs délégués, de la surveillance et de la supervision.

Analyse par le CS Ex des risques liés aux contrats du MDN. En réponse à une directive du SM, le CS Ex a produit un rapport provisoire sur les résultats d'une analyse au cours de laquelle il a appliqué des critères systématiques pour cerner 25 contrats du MDN à risques plus élevés parmi 12 000 contrats actifs. Cette méthodologie s'appuie sur la base de données de TPSGC sur les contrats, et on la fait maintenant progresser de concert avec la direction. Le rapport provisoire offre des recommandations systémiques visant à améliorer la capacité du MDN de surveiller ses contrats.

Examen de gestion sur les contrats de GI/TI du MDN. Cet examen en est maintenant à l'étape du rapport. PricewaterhouseCoopers l'a effectué en collaboration avec le CS Ex. Son objectif consiste à fournir une évaluation de haut niveau des mécanismes de contrôle et à déterminer si les plans de mesures correctives dressés par la direction du MDN et des FC sont suffisants. Il bénéficie aussi de l'appui

# Aperçu

## **Introduction et contexte : (suite)**

### **Autres travaux plus précis du CS Ex : (suite)**

d'un comité consultatif formé d'un SMA en poste dans un autre ministère et d'un ancien SMA d'un autre ministère.

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# Aperçu

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# Aperçu

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI



# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# *Aperçu*

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# Aperçu

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI





Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI



Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI



Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI



Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

Prélèvements en vertu des articles  
16 (1) c), 20 (1) c) et 23 de la LAI

# Contrats et gestion financière du MDN et des FC

**DOCUMENT DE TRAVAIL DU CS Ex : Amélioration des contrats et de la gestion financière connexe au sein du MDN et des FC (document fourni au SM, sous forme d'ébauche, le 28 juillet 2003)**

*Dernièrement, le CS Ex a reçu un nombre croissant de demandes de vérification imprévues concernant des faiblesses décelées dans les contrats et les pratiques de gestion financière connexes.*

Information sur les contrats de services. Une difficulté qui se pose constamment dans ces circonstances est que les faiblesses de l'information compromettent notre aptitude à analyser les contrats de services. Les rapports d'importantes vérifications internes effectuées en 1995 et 2001 indiquent que le Ministère ne dispose pas d'une information fiable sur ses contrats de services – les paiements ne sont pas reliés électroniquement au contrat correspondant. Cette situation nuit à l'efficacité de la surveillance, de l'assurance de la qualité, du contrôle des engagements et des mécanismes servant à signaler les problèmes rapidement. Par suite du rapport de 1995, le SM a ordonné l'établissement d'un grand programme d'amélioration. Le rapport de 2001 a donné lieu à une directive du SM sur l'information relative aux contrats – cette directive n'a pas encore été mise en œuvre.

Fonction de contrôleur. Dans un rapport de 2001 sur la gestion des budgets de fonctionnement, le CS Ex s'est dit préoccupé par la défaillance des contrôles au niveau local. Plutôt que d'envisager un retour aux contrôles traditionnels exigeants en main-d'œuvre, il a recommandé l'élaboration de *contrôles intelligents* qui tirent parti de la technologie. Ce rapport a aidé à lancer une vaste revitalisation coordonnée de la fonction de contrôleur dans les bases. Il soulignait l'importance des lignes directrices, des outils et des mesures de contrôle.

Lors de notre plus récente vérification de la gestion des fonds locaux, nous avons remarqué certains des avantages durables de cette initiative. Par la même occasion, nous avons constaté qu'il fallait renforcer et regrouper ces avantages. Les derniers développements laissent d'ailleurs supposer qu'il faut faire plus dans la région de la capitale nationale, particulièrement en ce qui concerne les agences et autres organismes spécialisés (p. ex. le BPIEPC et le GMFC).

Nous sommes préoccupés par le fait qu'il faut déployer plus d'efforts pour souligner l'importance de la responsabilisation par rapport à l'engagement de dépenses, notamment dans les cas où des organisations ont accès à des comptes et contrats ministériels. Les attestations financières en vertu des articles 34 (exécution du contrat) et 33 (autorisation de paiement) de la LGFP sont extrêmement importantes, mais elles concernent les achats déjà effectués.

## Contrats et gestion financière du MDN et des FC (suite)

Dans notre dernière vérification, nous avons recommandé de regrouper le traitement des factures car les arrangements actuels sont relativement coûteux et inefficaces. À notre avis, il y aurait également avantage à faire en sorte que les transactions génèrent l'information à mesure qu'elles sont réalisées – comme c'est le cas avec les cartes d'achat et le commerce électronique. Même le Bureau central de comptabilité ministérielle a commis de sérieuses erreurs au niveau de la surveillance et du contrôle, erreurs habituellement attribuables aux contraintes en matière de ressources. Le regroupement, l'équilibre des ressources, l'information, les directives, la formation et la surveillance seront des éléments essentiels.

Dans ses rapports de 1995 et 2001, le CS Ex a précisé que les risques et les questions d'ordre contractuel doivent être traités dans une optique ministérielle. Toutefois, le fait que le Ministère ne dispose pas de renseignements fiables sur la nature, le volume et la valeur de ses contrats de services est depuis longtemps une question très préoccupante.

« Nous estimons que l'information qui permet de procéder à des vérifications de la qualité post-contractuelles, y compris la surveillance des tendances et de l'intégrité de nos processus contractuels, est essentielle pour que la délégation du pouvoir de conclure des marchés se fasse de façon responsable. [...] Il est toujours impossible de déterminer avec un degré raisonnable de précision le volume et la valeur des marchés de services adjugés au Ministère et où ces marchés sont conclus; ce problème a des répercussions au sein de tout le Ministère. » (CS Ex, 1995)

Fait intéressant, le rapport de 1995 mentionne également que « [l]e rôle des organisations de services communs (p. ex. TPSGC) a évolué de telle manière que ces organisations ne semblent plus fournir comme auparavant la même prévention contre les pratiques contractuelles inacceptables. [...] Il y aurait lieu de préciser, dans une politique sur les marchés, que c'est en fin de compte au personnel du MDN qu'incombe la responsabilité de veiller à ce que des pratiques acceptables soient suivies [...] »

« Au total, nous avons établi six points principaux. Notamment, citons le besoin de longue date et de plus en plus pressant quant à une meilleure information permettant de surveiller les risques propres aux contrats de services et de faire face à ceux-ci au niveau ministériel. En raison de ce manque d'information, il est difficile de déterminer à quel point les politiques et les règlements régissant les contrats ne sont pas respectés. [...] une information exacte, compilée et à l'échelle du Ministère sur l'envergure et la nature des contrats de services n'existe pas. » (CS Ex, 2001)

## Contrats et gestion financière du MDN et des FC (suite)

Dans chaque cas, le sous-ministre respectif a demandé que des mesures soient prises pour régler la situation – mais rien n’a encore été fait. Nous avons besoin de la capacité de relier systématiquement les paiements contractuels au contrat correspondant, sinon ce sont la surveillance et la comptabilité d’engagement qui en souffrent.

Le rapport du CS Ex de 2001 sur la *gestion des budgets de fonctionnement* énonçait le principe fondamental suivant :

« Dans l’ensemble, nos recommandations sont axées sur le principe que les responsabilités ne doivent être transférées qu’au niveau où il est possible de concentrer les ressources, les connaissances et les outils appropriés pour assurer un équilibre entre le risque et l’efficacité. » (CS Ex, février 2001)

Le rapport de 2001 appuyait la revitalisation de la fonction de contrôleur, mais principalement au niveau des bases. Il concluait que les contrôles s’étaient détériorés à un point tel qu’on n’était guère incité à respecter les exigences réglementaires fondamentales. Or, il soulignait également qu’« [i] est cependant évident qu’on ne peut faire marche arrière en ce qui concerne le cadre de contrôle [traditionnel et exigeant en main-d’œuvre], du moins pas complètement. Il reste donc à trouver comment travailler plus intelligemment et améliorer ce dont nous disposons. » Le rapport mettait l’accent sur les *lignes directrices, outils et mesures de contrôle* et insistait sur l’importance des *contrôles intelligents*, qui nécessiteraient des directives et de la formation. Le Conseil de la fonction de contrôleur de la Défense et le Comité directeur sur la gestion du matériel ont dirigé un programme d’amélioration efficace. Au cours de nos derniers travaux sur la gestion des fonds locaux, nous avons noté bon nombre des incidences positives de ces mesures correctives.

D’autres vérifications, examens et examens spéciaux du CS Ex ont permis de formuler les constatations suivantes :

- De nombreux budgets centralisés qui relèvent des gestionnaires de la RCN servent à financer des contrats en vertu desquels les gestionnaires locaux (dans la RCN et les autres régions) peuvent demander des biens et services et auxquels ils peuvent imputer les dépenses.
- Ceux qui ont accès à ces comptes/contrats ont une responsabilité limitée quant à l’optimisation des ressources ou à l’utilisation appropriée des fonds.
- Les rapports et la surveillance de la part des gestionnaires de la RCN sont insuffisants pour ce qui touche l’utilisation de ces comptes/contrats.

## Contrats et gestion financière du MDN et des FC (suite)

- Il faut accorder plus d'attention au pouvoir d'engager des dépenses – une fois que la décision d'acheter des biens et des services est prise, les signataires autorisés en matière financière peuvent uniquement attester que les biens et services ont été reçus et que le prix est conforme au contrat. Il arrive souvent que les documents ne suffisent pas à indiquer qui a en fait autorisé l'achat initial.
- Les processus de vérification et d'approbation des paiements ne sont pas de qualité uniforme, même lorsque les principaux bureaux de comptabilité du Ministère y jouent un rôle. Le Bureau central de comptabilité ministérielle au sein du Groupe du SMA(Fin SM) a commis de sérieuses erreurs à cet égard.
- Le regroupement des activités des bureaux de comptabilité est très prometteur aux fins d'amélioration, mais il doit s'effectuer dans le contexte des *contrôles intelligents* qui tirent parti de la technologie.
- La qualité de la fonction de contrôleur au sein de chaque organisation repose souvent sur l'expérience et la personnalité du contrôleur.
- Il faut une plus grande intégration des systèmes et une meilleure coordination entre les fonctions, notamment les Groupes des matériels et des finances et services du Ministère, pour améliorer la fonction de contrôleur et assurer la qualité de l'information nécessaire à la surveillance et à la prise de décision.
- Il faut tout particulièrement veiller à ce que les agences, les organismes spécialisés (p. ex. le BPIEPC et le GMFC) et d'autres organisations qui connaissent un taux de roulement élevé des gestionnaires ou d'importants changements de mandat comprennent et appliquent les principes d'une solide fonction de contrôleur.

## Contrats et gestion financière du MDN et des FC (suite)

### Mesures requises :

Il faut mettre en œuvre une initiative concertée afin de renforcer les gains au chapitre de la fonction de contrôleur à l'extérieur de la RCN et de cibler les préoccupations nouvelles au sein de la RCN. On pourrait d'abord réexaminer les questions non résolues quant à l'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur effectuée par KPMG. La collaboration entre le Conseil de la fonction de contrôleur de la Défense, le Groupe de travail sur la gestion financière et le Comité consultatif sur les contrats de la Défense peut s'avérer profitable à cet égard. Les initiatives conjointes précédentes, comme les travaux exécutés par le biais du Comité directeur sur la gestion du matériel, ont montré ce qui peut être accompli grâce à ce type de collaboration.

Des mécanismes d'achat et de paiement tels que les cartes d'achat et le commerce électronique, qui génèrent automatiquement l'information, méritent d'être exploités. Le MDN devra aussi travailler avec TPSGC pour s'assurer que les contrats obligent les entrepreneurs à produire des rapports utiles sur les transactions effectuées.