



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



VÉRIFICATION DES DÉPENSES DE F & E DU QGDN

Février 2006

7050-23 (CS Ex)



Canada 

SYNOPSIS

Le présent rapport renferme les résultats d'une vérification interne des dépenses de fonctionnement et d'entretien du Quartier général de la Défense nationale. Chaque année, les organisations du Quartier général consacrent environ 0,9 milliard de dollars de leurs budgets gérés localement aux dépenses de fonctionnement et d'entretien. La vérification avait pour but de donner l'assurance que les processus et pratiques de gestion connexes permettent d'utiliser ces fonds de façon judicieuse, conforme et transparente.

La nécessité d'un solide contrôle financier a fait l'objet d'une attention renouvelée au sein du Ministère, comme en témoignent la formation obligatoire généralisée et les efforts de vérification accrus. Malgré ces efforts, nous avons constaté un taux élevé de non-conformité à la Loi sur la gestion des finances publiques, à la politique du Conseil du Trésor sur la passation de contrats ainsi qu'aux politiques d'achat et de paiement du Ministère.

En dépit des sommes considérables récemment investies dans la technologie, la conformité demeure fortement tributaire de la documentation sur papier et des attestations manuelles. Les systèmes cloisonnés et non intégrés compliquent l'extraction de toute la documentation à l'appui des transactions et font échouer les tentatives visant à élaborer des systèmes automatisés de contrôle et de surveillance, en particulier dans le cas des transactions de grand volume et de faible valeur.

Un autre facteur qui contribue à la non-conformité réside dans le fait que les politiques et les pratiques sont souvent élaborées en vase clos, sans une vue d'ensemble de tout le processus. Les incohérences relatives au codage financier et l'absence d'approches normalisées à l'égard des processus administratifs communs font qu'il est difficile de comparer les résultats entre les unités ou au fil du temps. Dans de nombreux cas, on s'est préoccupé de détails secondaires – par exemple, transférer de petites sommes d'un budget à un autre, tenir des registres de dépenses en double et entrer de l'information détaillée dans de multiples systèmes – si bien que des fonds sont suradministrés mais sous-gérés. Ce faisant, il se peut que des indicateurs financiers plus importants aient parfois été négligés. À un macro-niveau, le Ministère ne possède qu'une capacité limitée de relier les extrants aux plans d'activités pour mesurer le rendement, ou d'utiliser son information sur le solde disponible afin de réaffecter les ressources en fonction des priorités changeantes.



Un regroupement et une simplification s'imposent. Comme le contrôleur général du Canada l'a déclaré dans une récente allocution, nous devons instituer de meilleures règles, et non plus de règles. En définitive, la meilleure façon de résoudre ces questions consistera à mettre au point et à appuyer une stratégie globale pour le cycle de dépenses au complet – à savoir la planification, la passation de contrats, l'acquisition, le paiement, l'établissement de rapports et la surveillance. Il s'agira d'un processus itératif, et les changements se produiront aux niveaux ministériel et gouvernemental. Nous sommes convaincus que la mise en œuvre réussie des initiatives décrites dans le plan d'action de la direction entraînera des améliorations.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DES RÉSULTATS	I
Introduction.....	I
Contexte	I
Évaluation globale.....	II
Principales observations/questions	III
Principales recommandations.....	IX
INTRODUCTION	1
Objectifs de la vérification	1
Portée	1
Méthodologie	1
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES	2
Conformité à la LGFP et aux politiques sur la passation de contrats	2
Délégation de pouvoirs.....	5
Contrats de services.....	7
Règlements interministériels.....	11
Processus et systèmes « de l'achat au paiement ».....	12
Surveillance	13
Pertinence de l'information de gestion	15
Architecture financière	15
Méthodes de comptabilité d'engagements	18
Liens entre le plan d'activités et les rapports financiers.....	20
Effizienz des processus	22
Méthodes normalisées	22
Importantes possibilités d'économies grâce à des processus financiers simplifiés	24
ANNEXE A – ANALYSE DE LA POPULATION	A-1
ANNEXE B – CRITÈRES CLÉS	B-1
ANNEXE C – PROFIL ET RÉSULTATS DE L'ÉCHANTILLON	C-1
ANNEXE D – CARTE DE POINTAGE	D-1
ANNEXE E – LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE RAPPORT	E-1



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Introduction

1. De nombreuses vérifications récentes du Chef – Service d'examen (CS Ex)¹ ont porté sur le cadre de contrôle de gestion dans la mesure où il s'applique aux dépenses qui se rapportent à des types particuliers de produits – contrats d'acquisition de technologie de l'information (TI), services médicaux, voyages et accueil, pour ne nommer que ceux-là – ou qui font appel à une méthode de paiement particulière, comme la carte d'achat. Dans le cas présent, nous avons utilisé une approche à 90 degrés pour examiner toutes les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F & E) engagées par certains gestionnaires de budgets du Quartier général de la Défense nationale (QGDN), indépendamment du type de produit ou de la méthode de paiement. Nous avons considéré le cycle de dépenses au complet, à savoir la planification, la budgétisation, la passation de contrats, l'acquisition, le paiement et, enfin, la surveillance et l'examen.

2. Parce que des populations similaires ont été examinées, quoique sous un angle différent, il n'est pas étonnant que le rapport réitère bon nombre des observations et des constatations découlant de vérifications antérieures du CS Ex. Le vaste échantillon inclus dans la vérification donne du poids à la conclusion selon laquelle les problèmes sont systémiques, c'est-à-dire qu'ils ne touchent pas un groupe en particulier, et des solutions efficaces exigeront la participation de l'ensemble du ministère de la Défense nationale (MDN). Il met également en évidence le défi qui se pose aux gestionnaires de ressources du Ministère en raison du large éventail de politiques, de pratiques et de processus financiers qu'ils doivent appliquer tous les jours.

Contexte

3. La vérification est de nature similaire à la *Vérification de la gestion des fonds locaux* dont le CS Ex a présenté le rapport durant l'année financière (AF) 2003-2004. Tandis que le rapport précédent était fondé sur les dépenses échantillonnées dans des escadres et des bases, la présente vérification était axée sur les dépenses de fonctionnement et d'entretien engagées par des gestionnaires de ressources du QGDN, soit 0,9 milliard de dollars durant l'AF 2004-2005. Nous avons examiné plus de 500 transactions financières effectuées par six centres de fonds (CenF) du QGDN². Les sommes totales engagées et le nombre de transactions traitées variaient considérablement d'un CenF à un autre, tout comme le type et la méthode d'acquisition. Nous avons néanmoins observé de nombreux problèmes communs.

¹ Les rapports des vérifications précédentes du CS Ex peuvent être consultés à l'adresse www.forces.gc.ca/crs.

² L'annexe C dresse un profil des CenF échantillonnés du QGDN et fournit des détails concernant les transactions échantillonnées.



4. Une carte de pointage³ a été produite afin de documenter les résultats dans chacun des CenF échantillonnés. Ces résultats ont été communiqués aux intervenants de chaque groupe vérifié. Bien que réceptifs aux constatations, les participants aux briefings ont souligné que les mesures prises à l'échelle locale ne régleraient les problèmes qu'en partie et que des changements significatifs nécessitaient une approche plus globale.
5. Nous avons ensuite regroupé les résultats des CenF pour déterminer la cote du Ministère. Dans plusieurs domaines, cette cote a été jugée inférieure à la cote cumulative des CenF parce que l'ampleur et l'incidence du problème ne se précisent que lorsqu'on regarde l'ensemble du Ministère. Par exemple, même si les gestionnaires de ressources parviennent relativement bien à surveiller l'état de leur budget et de leur solde disponible, l'absence de pratiques communes en matière d'établissement de rapports et le recours continu à des tableurs auxiliaires rendent cette tâche lourde et exigeante en main-d'œuvre du point de vue de l'ensemble du Ministère.

Évaluation globale

6. Les résultats de la présente vérification nous **empêchent de donner l'assurance** que les processus et les pratiques de gestion financière du QGDN permettent d'utiliser les fonds de F & E de façon judicieuse, conforme et transparente. **En général, la conformité à la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), à la politique du Conseil du Trésor (CT) sur la passation de contrats et aux politiques ministérielles pourrait être améliorée dans le cas de 77 p. 100 des 534 transactions échantillonnées.** Dans l'échantillon, 22 p. 100 des paiements de factures et 33 p. 100 des transactions par carte d'achat n'étaient clairement pas conformes à la LGFP et/ou à la politique sur la passation de contrats. La conformité de beaucoup d'autres transactions échantillonnées était douteuse (p. ex., attestations illisibles ou non datées, documents justificatifs faibles ou insuffisants).
7. Les taux élevés de non-conformité sont en partie le résultat de politiques et de pratiques qui n'ont pas été suffisamment modifiées en fonction des processus administratifs et des capacités systémiques qui existent à l'heure actuelle. Malgré les progrès technologiques, la conformité demeure fortement tributaire de la documentation sur papier et des attestations manuelles. Les méthodes cloisonnées de planification des activités, d'acquisition et de paiement ont donné lieu à des politiques incompatibles et compliqué l'extraction de toute la documentation à l'appui des transactions. En appliquant diverses méthodes compensatoires, les groupes nuisent à l'exactitude et à la cohérence de l'information de gestion de même qu'à l'efficacité des processus.

³ La carte de pointage globale du Ministère figure à l'annexe D du rapport.



8. Les pratiques de contrôle financier ne sont pas suffisamment différenciées par le risque. Soixante-treize (73) pour cent des transactions de F & E du QGDN ne représentent que 9 p. 100 des sommes dépensées, et pourtant les administrateurs et gestionnaires financiers leur accordent une attention démesurée. Les processus ayant trait aux transactions de faible valeur n'ont pas encore été assez simplifiés ou rationalisés, si bien que des fonds sont suradministrés mais sous-gérés.

9. En définitive, la meilleure façon de résoudre ces questions consistera à mettre au point et à appuyer une stratégie globale pour le cycle de dépenses au complet, à savoir la planification, la passation de contrats, l'acquisition, le paiement, l'établissement de rapports et la surveillance. Une telle stratégie devrait prévoir des contrôles automatisés et assurer une information de gestion cohérente et fiable d'une manière simplifiée et efficiente. Elle devrait envisager la centralisation et/ou l'uniformisation de processus comme le paiement des factures et la passation de contrats pour l'obtention de produits communs. Nous reconnaissons qu'il s'agira d'un processus itératif et que les changements se produiront aux niveaux ministériel et gouvernemental. Le présent rapport renferme des recommandations provisoires qui aideront la direction à finalement atteindre ce stade.

Principales observations/questions

Conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et aux politiques sur la passation de contrats

10. Les taux de non-conformité à la LGFP et aux politiques sur la passation de contrats demeurent élevés⁴. Dans l'échantillon, 22 p. 100 des 211 paiements de factures et 33 p. 100 des 89 paiements par carte d'achat n'étaient clairement pas conformes, car ils n'avaient pas fait l'objet de contrats en bonne et due forme et/ou d'une attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP, ou encore parce que les montants étaient erronés. Dans l'ensemble, 77 p. 100 des transactions échantillonnées présentaient certaines caractéristiques non conformes. Elles soulevaient des doutes concernant la pertinence de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP, le nombre suffisant de documents justificatifs, le caractère adéquat de la méthode et des modalités contractuelles, et/ou l'optimisation sous-jacente des ressources.

11. Certaines améliorations ont été apportées grâce aux récentes initiatives visant à revitaliser la fonction de contrôleur, y compris la formation obligatoire généralisée. Par exemple, deux des six groupes vérifiés ont récemment révisé leur processus d'attestation pour les acquisitions par carte d'achat; un autre groupe vérifié vient d'officialiser son processus de passation de contrats de formation. Toutefois, d'autres améliorations s'imposent dans les domaines de la délégation de pouvoirs, des contrats de services et des paiements interministériels. Il est nécessaire d'exercer une surveillance accrue, et notamment d'élaborer des contrôles intelligents axés sur les risques ainsi que d'assurer la mise en œuvre opportune d'un processus intégré « de l'achat au paiement ».

⁴ Les résultats détaillés de l'échantillon figurent à l'annexe C.



12. **Délégation de pouvoirs.** Les nouveaux formulaires de délégation de pouvoirs ont offert une certaine clarté, mais la confusion persiste au sujet des restrictions, des différences entre les pouvoirs (par exemple, l'article 32 de la LGFP versus la passation de contrats) et des rôles financiers (par exemple, gestionnaire de centre de ressources (CR) versus administrateur de CR). Dans la région de la capitale nationale (RCN), le processus demeure fondé sur le papier et est donc difficile à suivre, à surveiller et à mettre à jour. Les pouvoirs délégués se rapportant aux cartes d'achat et à certains outils contractuels sont consignés séparément. Dans de nombreux cas, ces pouvoirs ne sont ni à jour ni facilement accessibles ni conformes à d'autres délégations. Ne possédant pas de registre local des pouvoirs délégués aux titulaires de cartes d'achat, aucun des groupes vérifiés ne pouvait garantir que les limites et restrictions financières étaient respectées. Enfin, mais peut-être surtout, les pouvoirs documentés n'ont pas servi à attribuer ou à restreindre des profils ou privilèges d'accès aux systèmes, ce qui a empêché l'application de contrôles intelligents pour assurer la délégation des pouvoirs appropriés.

13. **Pratiques de passation de contrats.** La vérification ne devait pas porter sur les pratiques de passation de contrats. Néanmoins, lorsque l'analyse préliminaire a montré que 40 p. 100 des dépenses de F & E du QGDN (environ 347 M\$ durant l'AF 2004-2005) étaient liées à des contrats de services, il est devenu évident que la passation de contrats serait un thème important. Quatre des six groupes échantillonnés ont affecté une partie considérable de leur budget aux contrats de services. L'un d'eux disposait d'un cadre de contrôle relativement solide qui comportait notamment des appels d'offres documentés, des énoncés des travaux bien définis et des paiements fondés sur des produits livrables. Les accords contractuels au sein des trois autres groupes présentaient des caractéristiques préoccupantes. Dans la ligne de rapports antérieurs du CS Ex⁵, nous avons observé des situations où des contrats étaient fractionnés, où des travaux dépassaient la portée du contrat ou étaient exécutés avant l'adjudication et où des contrats étaient établis sans l'autorisation voulue. Nous continuons également d'observer des situations où des entrepreneurs remplissent des rôles inappropriés, dont la gestion de projet et la gestion financière, au cours de longues périodes sans qu'il n'y ait guère, semble-t-il, de planification de la relève. Dans la mesure où il se rapporte aux contrats de services, l'article 34 de la LGFP demeure problématique. En l'absence de livrables clairement définis, les paiements fondés sur des tarifs quotidiens restent la norme. Ces paiements sont souvent effectués sans une documentation suffisante pour confirmer les heures travaillées. Enfin, de nombreuses factures de faible valeur sont réglées en l'absence d'une commande d'achat sur place (CAP) ou d'une commande subséquente à une offre à commandes (OC). Il est donc impossible de confirmer que les pouvoirs de passation de contrats sont appropriés. Dans l'ensemble, les pratiques de passation de contrats étaient clairement non conformes ou douteuses à l'égard de 42 p. 100 des 211 paiements de factures échantillonnés.

⁵ Contrats de services professionnels et techniques – 2002-2003, Marchés de publicité et de services connexes – 2002-2003, Contrats de services en soins de santé – 2003-2004, Rapports de vérification interne et d'évaluation liés aux contrats de maintenance de la GI/TI – 2004-2005, Contrats de services professionnels au sein du Groupe de gestion de l'information) – 2005-2006, qui se trouvent tous à l'adresse www.forces.gc.ca/crs.



14. **Règlements interministériels (RI).** Environ 11 p. 100 des dépenses visées par la vérification étaient des paiements versés à d'autres ministères, soit plus de 100 M\$ au cours de l'AF 2004-2005⁶. À l'échelle du Ministère, environ 20 000 transactions de RI effectuées en 2004-2005 ont représenté des dépenses de près de 500 M\$⁷. Même si ces transactions sont souvent considérées comme des transactions à risque moindre en général, parce que l'argent reste au sein du gouvernement du Canada, elles posent un risque élevé pour les gestionnaires de budgets à cause d'un manque de documents justificatifs adéquats. Dans le contexte intégré de la Stratégie d'information financière (SIF), le processus de RI a été conçu pour être automatisé. Or, les gestionnaires de budgets ne reçoivent pas assez d'information électronique pour confirmer la réception des biens ou l'optimisation des ressources. Trente-six pour cent des transactions de RI échantillonnées ne satisfaisaient pas aux exigences de documentation de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP. La méthode actuelle servant à régler ces transactions s'est révélée peu pratique : bon nombre de transactions se retrouvent dans des comptes d'attente, et les gestionnaires ne savent pas trop quand ou si les engagements établis seront réglés. Étant donné l'importance relative des sommes en cause, il est justifié d'accorder plus d'attention à ces transactions.

15. **Besoin d'une surveillance accrue.** Dans la plupart des cas, on exerce une surveillance ponctuelle pour assurer la conformité et l'optimisation des ressources. Trois des six groupes du QGDN qui ont été échantillonnés avaient une forme quelconque de cellule interne de surveillance et de vérification de la conformité (au sein de leur groupe du contrôleur de niveau un (N1)); les autres s'en remettent entièrement aux ressources ministérielles des groupes du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM)) et du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) pour remplir ce rôle. L'étendue de la surveillance varie donc considérablement. Certains groupes se sont plaints que les mêmes transactions ont été examinées trois fois alors que d'autres ne l'ont jamais été ou ne l'ont été que rarement. Même s'il y a eu au moins 26 examens de conformité portant sur l'utilisation des cartes d'achat, les processus d'attestation en vertu des articles 34 et 33 de la LGFP pour certains contrats de plusieurs millions de dollars, accompagnés de paiements de grande valeur, ont été soumis à une surveillance limitée.

16. Pour être efficace, la surveillance n'a pas besoin d'être exigeante en main-d'œuvre. Dans un processus entièrement intégré « de l'achat au paiement »⁸, des contrôles intelligents peuvent être élaborés en fonction de règles administratives établies. Par exemple, une règle administrative pourrait empêcher le paiement de toute facture qui ne peut pas être appariée électroniquement à une commande d'achat et à un document de réception. De telles règles

⁶ Selon une analyse du SCFG : 7 152 transactions, 108,6 M\$.

⁷ Ce montant englobe les transactions I5 et I9 du SCFG durant l'AF 2004-2005 – 20 562 lignes de transactions, 498,7 M\$.

⁸ Le processus « de l'achat au paiement » désigne l'ensemble des étapes et des documents requis pour acheter et payer des biens. Il comprend, par exemple, l'énoncé des besoins, l'information sur les sources/fournisseurs éventuels, le contrat et/ou la commande d'achat, tout document de réception, ainsi que les factures ou les relevés de cartes d'achat. Au sein du MDN, la responsabilité du processus est répartie principalement entre le SMA(Mat) et le SMA(Fin SM). Les documents de base sont suivis dans divers systèmes, dont le SISAM, le SAFC et le SCFG.



administratives peuvent être élaborées, modifiées et continuellement surveillées, et une plus grande attention peut être portée uniquement aux transactions désignées comme étant des exceptions. Dans ce genre de système, il n'est plus question de signatures illisibles ou d'attestations non datées. Toutefois, l'élaboration de ce système de surveillance est fortement tributaire de processus normalisés (afin que des règles administratives puissent être définies) et de systèmes intégrés (afin que toute l'information relative à une transaction soit accessible de façon continue par voie électronique) – deux conditions qui échappent toujours au Ministère.

17. **Processus intégré « de l'achat au paiement ».** Non seulement l'absence d'un système intégré ralentit l'élaboration de certains contrôles intelligents, mais elle continue aussi d'entraver la surveillance manuelle. Des rapports précédents du CS Ex ont fait ressortir la nécessité d'établir un lien entre les paiements et les outils contractuels connexes (lien assuré de façon continue dans un système intégré). En guise de réponse, le Ministère a ordonné que toutes les factures soient payées en fonction d'un engagement préétabli et que ce dernier fournisse assez d'information pour qu'on puisse le relier à un contrat. Bien qu'il s'agisse intuitivement d'une approche raisonnable, la mise en œuvre inappropriée de cette directive a porté atteinte à l'information de gestion et grandement nui à l'efficacité du processus de paiement. Deux des six groupes échantillonnés ont eu recours à des engagements collectifs et, ce faisant, ils ont enlevé toute sa fiabilité au solde disponible, ont contrevenu à l'article 32 de la LGFP et n'ont pas fourni l'information contractuelle voulue. Parce que la directive n'établit pas de différence en fonction de l'importance de la facture et que la grande majorité des factures sont toujours de très faible valeur, les groupes qui n'avaient pas recours à des engagements collectifs ont connu une importante baisse d'efficacité. Durant l'AF 2004-2005, environ 25 p. 100 des engagements ont été établis pour des montants inférieurs à 500 \$.

18. Bon nombre des initiatives actuelles liées à l'achat et au paiement, notamment la comptabilité d'engagements obligatoire, l'utilisation accrue des cartes d'achat, le recours obligatoire aux offres à commandes et l'utilisation prescrite du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) pour les achats sur place, semblent être incompatibles et avoir été élaborées en l'absence d'une stratégie globale « de l'achat au paiement ». En conséquence, il est pratiquement impossible de garantir le respect de toutes les politiques et directives ministérielles pertinentes. Le regroupement et la simplification de ces initiatives s'imposent.



Pertinence de l'information de gestion

19. Les comparaisons financières au fil du temps ou entre des unités similaires sont entravées par le manque d'uniformité de l'architecture financière, les restructurations fréquentes et l'ambiguïté concernant les codes exacts. De plus, et comme nous l'avons déjà mentionné, les méthodes actuelles de mise en œuvre de la comptabilité d'engagements donnent lieu à des rapports peu fiables sur les soldes disponibles. Enfin, les plans d'activités ne sont pas bien intégrés à l'information figurant dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG), ce qui fait échouer les tentatives visant à mesurer le rendement ou l'atteinte des objectifs financiers.

20. **Manque d'uniformité de l'architecture du SCFG.** La structure de codage financier repose sur des codes de fonds, de CenF, de centres de coûts (CenC) et de comptes généraux (CG). Il existe cependant un manque de compréhension commune de ce que ces champs représentent et de la façon dont ils devraient être assignés. Dans plusieurs groupes, on ne fait guère de distinction entre centre de fonds et centre de coûts, car des gestionnaires de budgets et de CR sont affectés aux deux. Un examen des descriptions des CenF et des CenC du SCFG indique que, dans l'ensemble, l'assignation est fondée sur l'organisation (par exemple, chaque section est un « centre de coûts »). Toutefois, cette façon de procéder n'est pas uniforme. Un des CenF échantillonnés englobait toute une organisation de N1 du quartier général. Son financement local (environ 130 M\$ par année) n'avait été alloué à aucun CenF subordonné. Par contraste, un autre N1 dont le financement local était beaucoup moindre (environ 52 M\$ par année) avait réparti ce dernier entre 14 CenF subordonnés. Il existe d'autres situations où l'assignation des CenF et des CenC est fondée sur l'activité, ou même sur le produit. Une analyse de l'information basée sur les CG est tout aussi peu fiable. Dans le cadre de la vérification, nous avons remarqué une facture mensuelle sur laquelle les frais liés à un seul produit avaient été imputés à 12 CG différents. En outre, des changements annuels importants ont été apportés aux structures de codage. Plus de 10 p. 100 des CenF, des CenC ou des CG étaient « nouveaux » durant l'AF 2004-2005⁹. Le résultat final est le manque de fiabilité des comparaisons entre les groupes ou entre les années. Cela diminue l'utilité de l'information aux fins de la prise de décision.

21. **Les plans d'activités ne sont pas intégrés dans les rapports financiers.** On a souvent constaté que l'absence d'intégration des plans d'activités dans le système de rapports financiers restreint l'efficacité de la gestion dans le processus d'attestation annuelle. Parmi les six groupes observés, il existe un manque d'uniformité dans le processus de planification des activités, et plus particulièrement dans la méthode qui sert à documenter les besoins en ressources. Même si un certain écart est à prévoir, étant donné les divers mandats des groupes de N1, le manque actuel de points communs complique la comparaison ou le regroupement et augmente la difficulté de concevoir une approche ministérielle

⁹ Y compris 79 de 447 CenF, 484 de 4 151 CenC et 81 de 1 139 CG. Les nouveaux CenF/CenC/CG étaient ceux qui affichaient des dépenses du SCFG durant l'AF 2004-2005, mais aucune durant l'AF 2003-2004.



à l'égard du suivi des chiffres de planification des activités dans le SCFG. Le rendement financier et l'atteinte des objectifs financés ne peuvent être mesurés facilement parce qu'il est difficile d'établir un lien entre les plans d'activités et les rapports.

Efficiences des processus

22. À l'heure actuelle, il existe peu de méthodes normalisées pour traiter les transactions financières. Chacun des groupes observés utilisait des approches différentes, dont certaines étaient beaucoup plus efficaces que d'autres. Les études comparatives laissent supposer qu'une rationalisation et/ou une restructuration de ces processus engendreraient des économies appréciables.

23. **Peu d'approches normalisées.** Une vérification antérieure des demandes de remboursement de frais de voyage a indiqué que malgré l'instauration d'un système automatisé de traitement des factures, la majorité des groupes ont besoin de plus de feuilles de calcul remplies manuellement (jusqu'à six dans un groupe) pour une demande de remboursement. Au cours de la présente vérification, nous avons recensé cinq méthodes différentes de paiement des factures au sein d'un groupe en particulier, chacune ayant des exigences différentes en matière de transferts, de pouvoirs et de documentation. Les méthodes de recouvrement des coûts, de suivi des activités et de surveillance du rendement variaient considérablement parmi les groupes observés. L'efficacité est touchée non seulement directement, puisque certaines méthodes sont plus simplifiées que d'autres, mais aussi indirectement, car le manque d'uniformité augmente le temps de surveillance et d'examen. Le temps de formation s'accroît lui aussi étant donné que les membres du personnel doivent apprendre de nouvelles méthodes lorsqu'ils passent d'une unité à une autre. Le groupe des Services de soutien partagés (SSP) du Ministère a mentionné que le manque d'approches uniformes constituait un obstacle de taille lorsqu'il s'agit de fournir du personnel qualifié pour assurer les services communs au sein du Ministère.

24. **Importantes possibilités d'économies.** Bien que les concepts ne soient pas nouveaux, les études comparatives continuent d'avancer que des économies appréciables sont possibles grâce à l'impartition, au regroupement fonctionnel, à l'automatisation et/ou à la restructuration. Une récente *étude de Deloitte Research*¹⁰ donne à penser qu'on peut réduire les coûts des processus d'un maximum de 30 p. 100 en effectuant une évaluation base zéro de la façon dont un processus devrait être exécuté. Comme les coûts actuels des processus du ministère de la Défense nationale (MDN) n'ont pas été documentés, il est impossible de calculer ces économies pour le Ministère. Toutefois, au cours de la vérification, nous avons observé qu'il était possible de rationaliser les processus actuels d'administration financière au sein de tous les groupes échantillonnés. Un seul des groupes exploitait pleinement le SCFG aux fins de l'établissement de rapports. Dans les cinq autres, les transactions étaient introduites, et réintroduites dans le SCFG, puis téléchargées

¹⁰ « Fit for the Future », étude du secteur des services financiers effectuée par Deloitte Research.



vers des tableurs pour d'autres manipulations et surveillées par plusieurs groupes, sans guère de valeur ajoutée du point de vue de la gestion. C'est particulièrement vrai étant donné que 73 p. 100 des transactions représentent seulement 9 p. 100 des sommes dépensées¹¹. La restructuration de ces processus permettrait de libérer de nombreux membres du personnel et de les affecter à des activités à plus grande valeur ajoutée.

25. Dans sa *Vérification de la gestion des fonds locaux*, le CS Ex a parlé de plusieurs stratégies visant à améliorer l'efficacité de la gestion financière, notamment la centralisation ou la fusion du paiement des factures et l'adoption de modes d'affaires électroniques. En plus d'accroître l'efficacité, une approche plus globale et automatisée permettrait de renforcer la conformité en limitant les attestations au personnel autorisé et en établissant des liens avec tous les documents justificatifs. Ces stratégies, conjuguées à la rationalisation (ou à l'élimination) des pratiques financières à faible valeur ajoutée, doivent être prises en considération si l'on veut tirer parti au maximum des ressources financières limitées du Ministère.

Principales recommandations

26. Bien que les observations et les recommandations découlant de la vérification aient été regroupées sous les rubriques conformité, pertinence de l'information et efficacité, elles sont très interdépendantes et, dans une certaine mesure, elles font toutes ressortir la nécessité d'une stratégie globale de gestion financière homogène et parfaitement intégrée. Dans ce système, les plans seraient élaborés, modifiés, financés et consignés de manière à permettre ensuite de surveiller et de mesurer le rendement financier; les pouvoirs délégués seraient intégrés aux autorisations d'accès aux systèmes et soumis à une surveillance constante; les engagements seraient créés en fonction des documents d'achat; et les paiements seraient clairement reliés à tous les documents justificatifs. Une telle stratégie favoriserait la conformité, car bon nombre des contrôles manuels actuels seraient remplacés par des contrôles systémiques et une surveillance continue. Elle servirait également à améliorer l'information de gestion et à accroître l'efficacité.

27. À court terme, une attention accrue doit être portée à l'administration financière afin d'atteindre les taux voulus de conformité à la LGFP et aux politiques sur la passation de contrats; toutefois, à plus long terme, il faut exploiter les capacités systémiques pour que les contrôles manuels exigeants en main-d'œuvre soient remplacés par un système de contrôle automatisé plus rentable. Il est reconnu que les initiatives gouvernementales actuelles dans le domaine des services de soutien communs peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre d'une telle approche; les recommandations du rapport sont donc des mesures provisoires visant à faciliter l'atteinte de cet état final.

¹¹ Cette analyse est fondée sur le type de transaction, comme l'indique la page 23/26. Une étude parallèle du CS Ex sur l'utilisation des cartes d'achat a déterminé que durant l'AF 2004-2005, les dépenses de moins de 5 k\$ ont représenté 92 p. 100 de l'ensemble des paiements de factures et des transactions par carte d'achat, mais seulement 8 p. 100 des sommes totales versées aux fournisseurs.



Recommandations et plan d'action de la direction

Recommandation du CS EX et BPR	Réponse/plan d'action de la direction
<p>Améliorer la conformité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Intégrer, simplifier et automatiser le processus de délégation de pouvoirs. BPR : SMA(Fin SM)/DFPP ❖ Fournir de meilleurs outils contractuels et exercer une surveillance accrue des contrats de services. BPR : SMA(Mat)/DGSMCA/ DPPM; CEM SMA(Mat)/D Pol C 	<p>Le but ultime du MDN consiste à élaborer et à tenir à jour une base de données électronique sur les pouvoirs financiers délégués, ainsi qu'à y relier les autorisations d'accès au SCFG, au SISAM et à d'autres systèmes. Des discussions sont en cours afin d'élaborer une base de données où sont consignés les pouvoirs financiers délégués; la date d'achèvement proposée est la fin de 2006-2007, sous réserve de la disponibilité de la GI/TI. Les autres travaux nécessaires pour relier la base de données aux autorisations d'accès aux systèmes commenceront dès que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) aura précisé la voie à suivre en matière d'autorisation et d'authentification électroniques. La situation sera réévaluée en 2007-2008.</p> <p>Le fait de prescrire l'utilisation du SAFC et du SISAM pour toutes les activités d'achat et de passation de contrats permettra de fournir l'outil contractuel amélioré requis, lequel sera fondé sur un processus de bout en bout intégré dans un système.</p> <p>Les travaux se poursuivent en vue d'améliorer les outils de passation des contrats de services. Un système de demande de contrat de services sur le Web mis sur pied en 2005 a permis d'accroître les gains d'efficacité et de favoriser l'adoption de procédures plus uniformes. En améliorant le suivi des contrats et l'établissement des rapports connexes, le système augmente la capacité des gestionnaires d'analyser les tendances au niveau de la passation de contrats et de déceler les irrégularités.</p> <p>En outre, des outils et des guides de passation de contrats, ainsi que des exposés pertinents organisés par domaine, ont été ajoutés au site Web du D Pol C, qui fera continuellement l'objet d'additions et de révisions. Le D Pol C a récemment élaboré la première série d'instructions sur la passation de contrats afin de compléter les DOAD, et il en rédigera d'autres. Le D Pol C en est au stade préliminaire de la conception de trousseaux de formation sur le Web qui regrouperont l'information de base sur la passation de contrats.</p> <p>En 2005, au chapitre de la surveillance, le D Pol C a instauré sur le Web un système de rapports sur les contrats. Conjugué à un outil d'interrogation, ce système favorise un plus grand nombre de rapports, améliore la capacité du Ministère à répondre aux exigences en matière de rapports sur les contrats et augmente la capacité de surveillance.</p>



Recommandation du CS EX et BPR	Réponse/plan d'action de la direction
<p>❖ Exercer une surveillance plus uniforme, axée sur les risques, en fonction de règles administratives. BPR : SMA(Fin SM)/DFPP et DTCSP</p> <p>❖ S'adresser à TPSGC pour élaborer une approche plus pratique/responsable à l'égard des transactions de RI. BPR : SMA(Fin SM)/DFPP et D Compt Fin</p>	<p>Par ailleurs, un cadre de surveillance des contrats et un cadre d'examen de l'aide à la gestion locale ont été ajoutés au site Web du D Pol C. Ces cadres s'inspirent des règlements du CT et du MDN et fournissent les normes à appliquer lorsqu'on examine les activités de passation de contrats du MDN et des FC.</p> <p>À ce jour, le D Pol C a effectué deux examens d'aide à la gestion locale et agi comme spécialiste de la passation de contrats lors d'un examen financier. La cellule de surveillance et de vérification de la conformité prendra part à de futurs examens, le cas échéant.</p> <p>D'ici le 1^{er} avril 2006, l'actuelle section de surveillance et de vérification de la conformité qui relève du D Pol C fera partie d'une nouvelle direction de l'intégrité des programmes au sein de l'organisation du CEM SMA(Mat). Les ressources seront accrues par rapport à la dernière année, et la cellule continuera de jouer un rôle de supervision et de consultation à l'égard des activités de surveillance de la conformité des contrats dans l'ensemble du Ministère.</p> <p>Note des vérificateurs : <i>Bien que nous nous réjouissons des efforts déployés pour améliorer les normes, la formation et l'information en matière de passation de contrats, nous croyons qu'une plus grande surveillance indépendante des activités de passation de contrats, exercée par les spécialistes en la matière, constitue le meilleur moyen d'assurer le respect de toutes les exigences du CT et du Ministère.</i></p> <p>Dans le cadre du programme de mesure du rendement du SMA(Fin SM), l'équipe de vérification de la conformité du DTCSP/TC LGFP s'affaire à déterminer les taux cibles de conformité en fonction du degré de risque associé à chaque transaction. Elle réévalue également ses ressources et mettra davantage l'accent sur les risques élevés. Ces initiatives seront en place d'ici la fin de l'AF 2006-2007.</p> <p>Le SCT établit le processus de règlements interministériels à l'échelle du gouvernement, en consultation avec tous les ministères. Il est peu probable que le processus actuel soit modifié. Toutefois, son application au sein du MDN relève du SMA(Fin SM). Le personnel du DFPP et du D Compt Fin discute actuellement des attestations obligatoires du SCFG en vertu des articles 34 et 33 de la LGFP, dans la mesure où elles s'appliquent à tous les RI. La date d'achèvement proposée est le 31 mars 2007.</p>



Recommandation du CS EX et BPR	Réponse/plan d'action de la direction
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire progresser les efforts visant à intégrer et à automatiser entièrement le processus « de l'achat au paiement ». BPR : SMA(Mat)/DGSMCA et SMA(Fin SM) 	<p>Le SMA(Mat) et le SMA(Fin SM) reconnaissent la nécessité de mettre en œuvre un processus normalisé « de l'achat au paiement ». Les travaux sont en cours afin d'intégrer entièrement le SISAM, le SAFC et le SCFG, mais le calendrier dépendra des décisions ministérielles au sujet d'un progiciel de gestion intégré (PGI) unique. L'actuel processus « de l'achat au paiement » élaboré dans le SISAM permet effectivement un triple rapprochement automatisé entre le contrat, la réception des biens/services et la facture. Le fait de prescrire l'utilisation du SISAM et du SAFC comme étant les seuls systèmes de consignation des achats donnera lieu à un processus intégré « de l'achat au paiement ».</p>
<p>Améliorer l'information de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Réexaminer l'architecture du SCFG afin de la normaliser et de la simplifier. BPR : SMA(Fin SM)/DB, DFPP et D Compt Fin ❖ Adopter une méthode plus commune de planification des activités et l'intégrer dans le SCFG. BPR : VCEMD/D Gest D 	<p>En septembre 2006, la version améliorée 4.7 du SCFG harmonisera le système avec le SAP 4.7 de base du Système intégré des finances et du matériel (SIFM), que le SCT a approuvé pour l'ensemble du gouvernement. Bien que certains aspects aient été simplifiés, le SCFG offre une personnalisation limitée pour répondre à des besoins précis du MDN. Le prochain réexamen important de l'architecture du SCFG se déroulera dans le cadre du projet de PGI unique du MDN, actuellement dirigé par le VCEMD. Le DFPP a mis sur pied un Groupe de travail sur le plan comptable des comptes généraux (CG), qui travaille à simplifier les CG et à fournir un document global sur le plan comptable. La date d'achèvement proposé de l'examen des CG est le 31 mars 2007.</p> <p>Depuis que le SCT a approuvé l'architecture des activités des programmes (AAP) de la Défense en juin 2005, nous avons harmonisé d'autres processus. Il existe actuellement un plan visant à harmoniser plus étroitement les ressources et les tâches avec l'AAP. On prévoit notamment réviser le Plan de la Défense, modifier le processus de planification des activités, élaborer des indicateurs de rendement pour l'AAP et affecter à cette dernière les CenC du SCFG. Ce travail de collaboration devrait atteindre un stade de maturité d'ici deux à trois ans; il fait principalement appel au D Gest D, au DPFCP, au SMA(Fin SM) ainsi qu'à la participation des N1.</p>

Recommandation du CS EX et BPR	Réponse/plan d'action de la direction
<p>❖ Réexaminer la politique et les directives concernant la nécessité de relier tous les paiements à des engagements dans le SCFG. BPR : SMA(Fin SM)/DFPP</p>	<p>La politique sur la comptabilité d'engagements obligatoire a été précisée dans une lettre du DFPP datée du 23 novembre 2005, où il est question des différences entre la réservation de fonds, l'engagement préalable et l'engagement. Cette lettre donne aux utilisateurs de meilleures directives sur la façon d'utiliser les engagements. D'autres directives seront publiées durant les AF 2006-2007 et 2007-2008.</p> <p>Note des vérificateurs : <i>La politique devrait viser à faire en sorte que les engagements produisent une information exacte et fiable sur le solde disponible. Il faudrait déterminer si tous les paiements ont besoin d'être reliés à un engagement antérieur.</i></p>
<p>Élaborer une stratégie pour améliorer l'efficacité des processus administratifs :</p> <p>❖ Procéder à une restructuration afin d'élaborer et de documenter des processus normalisés d'achat et de paiement. BPR : SMA(Mat)/DGSMCA et SMA(Fin SM)</p>	<p>Les activités suivantes seront entreprises sous la direction du Comité de surveillance de la Défense en matière de contrats :</p> <p>Il est convenu que des processus normalisés et des programmes de formation sont nécessaires. Le SMA(Fin SM) prend actuellement des mesures afin de normaliser les procédures relatives à l'utilisation de cartes de paiement dans l'ensemble du Ministère et le processus « de l'achat au paiement » à l'égard de toutes les activités d'acquisition. Des aide-mémoire initiaux et une formation améliorée seront offerts durant l'AF 2006-2007.</p> <p>En outre, le Manuel d'administration de l'approvisionnement (MAA) élaboré par le SMA(Mat) doit prévoir un processus d'achat de bout en bout qui englobe les processus de passation de contrats et de paiement et qui documente chaque activité d'acquisition à un niveau très fondamental. Le MAA fournit également un contenu de formation visant à normaliser les pratiques d'achat à l'échelle du Ministère. Le DGSMCA prescrira et publiera le MAA à titre de compendium du MDN pour l'approvisionnement et la passation de contrats. Les lignes directrices sur l'approvisionnement qui figurent dans divers documents seront remplacées par un lien direct vers le MAA.</p> <p>Note des vérificateurs : <i>Le regroupement des efforts du SMA(Mat) et du SMA(Fin SM) produira les meilleurs résultats.</i></p>

Recommandation du CS EX et BPR	Réponse/plan d'action de la direction
<p>❖ Examiner les possibilités de partage de services, de regroupement et de centralisation. BPR : SMA(Mat) et SMA(Fin SM).</p>	<p>Le Comité de surveillance de la Défense en matière de contrats dirigera l'examen. On mettra davantage l'accent sur les transactions complexes, de grande valeur et à risque élevé en intégrant des ressources de passation de contrats du SMA(Mat) dans d'autres organisations de N1. Le DFPP étudie également la possibilité d'accroître le recours à l'échange de données automatisé pour normaliser et centraliser le traitement des paiements de grand volume. Une analyse préliminaire débutera à l'automne 2006-2007.</p> <p>Le SMA(Mat) collaborera pleinement avec le SMA(Fin SM) à l'élaboration d'une stratégie quant aux possibilités de partage de services, de regroupement et de centralisation.</p>



INTRODUCTION

Objectifs de la vérification

- Donner l'assurance que les processus et les pratiques de gestion financière du QGDN permettent d'utiliser les fonds de F & E de façon judicieuse, conforme et transparente :
 - Examiner la pertinence des contrôles internes, de la mesure du rendement et de l'information de gestion;
 - Explorer les possibilités d'accroître l'efficacité du traitement de ces transactions.

Portée

- Dépenses de F&E par les CenF du QGDN au cours des AF 2003-2004 et 2004-2005, soit environ 0,9 G \$ par année;
- Examen du cycle de dépenses au complet, comme le montre la Figure 1), à savoir : planification et budgétisation, délégation de pouvoirs et responsabilisation, acquisition et passation de contrats, paiement et consignation, surveillance et examen;
- Exposé détaillé de la population de vérification (annexe A).

Méthodologie

La méthodologie comportait les éléments suivants :

- Examen des politiques et directives pertinentes;
- Sondage de population fondé sur les données du SCFG et mené à l'aide de techniques de vérification automatisée – voir l'annexe A;
- Élaboration de critères de vérification pour chaque phase du cycle de gestion des dépenses – voir l'annexe B;
- Échantillonnage dirigé et examen des documents justificatifs dans six CenF du QGDN. L'annexe C présente un profil des CenF échantillonnés;
- Entrevues et discussions avec les contrôleurs, les gestionnaires et les administrateurs de CR ainsi que le personnel des finances et de l'approvisionnement;
- Élaboration d'une carte de pointage des CenF et du Ministère – voir l'annexe D;
- Analyse comparative et documentaire.

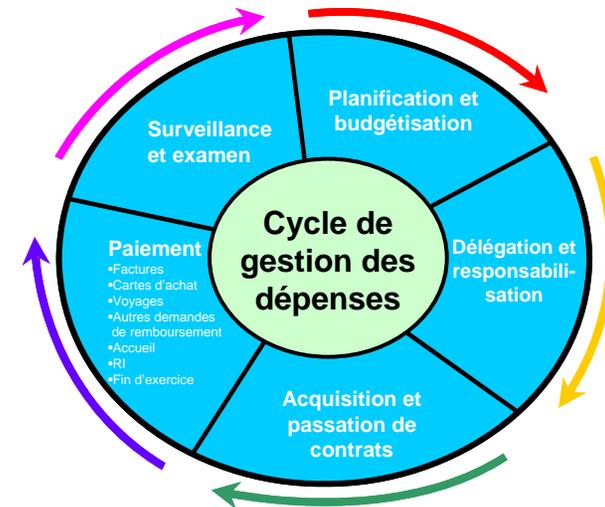


Figure 1 – Cycle de gestion des dépenses

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES

Conformité à la LGFP et aux politiques sur la passation de contrats

Les taux de non-conformité à la LGFP et à la politique sur la passation de contrats demeurent plus élevés qu'on le souhaiterait, malgré que la formation obligatoire en gestion financière soit généralisée. La délégation de pouvoirs, les contrats de services et les paiements interministériels méritent une attention accrue. À plus long terme, un processus entièrement intégré et automatisé « de l'achat au paiement » devrait aider à assurer la conformité de manière rentable et efficiente.

Les taux de non-conformité demeurent plus élevés qu'on le souhaiterait.

Types de transaction	Total examiné	Clairement non conformes	Certaines lacunes observées
Carte d'achat	89	33%	65%
Factures	211	22%	60%
Frais de voyage	41	2%	46%
NAV	33	88%	0%
Autres demandes	31	10%	52%
Accueil	30	17%	57%
Autres ministères	47	34%	53%
Fin d'exercice (CAFE)	18	0%	28%
Écritures de rajust.	34	0%	47%
Total	534	24%	53%

Tableau 1 – Niveaux de non-conformité

- Comme l'indique le tableau 1¹², 22 p. 100 des paiements de factures échantillonnés (46 de 211) et 33 p. 100 des paiements par carte d'achat échantillonnés (29 de 89) n'étaient clairement pas conformes, car :
 - les montants étaient erronés (y compris ceux pour lesquels la taxe de vente provinciale (TVP) avait été payée);
 - il n'y avait **aucune** attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP; ou
 - les paiements étaient supérieurs à 5 k\$ et ne faisaient pas l'objet d'un contrat autorisé en bonne et due forme.
- Le degré de conformité pourrait être amélioré dans le cas de 337 autres des 534¹³ transactions échantillonnées. Parmi les lacunes observées :
 - Attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP remplie par les mauvaises personnes;
 - Absence d'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP pour les transactions liées aux RI et au compte ministériel de voyage/numéro d'autorisation de voyage (CMV/NAV);
 - Aucune preuve de pouvoir de passation de contrats pour des montants inférieurs à 5 k\$ (p. ex., absence de CAP);
 - Attestations illisibles ou non datées;
 - Documents justificatifs incomplets ou inaccessibles;
 - Indications de fractionnement de contrats, de recours inapproprié à des contrats à fournisseur unique et d'utilisation inopportune d'offres à commandes et d'arrangements en matière d'approvisionnement.



**Certaines améliorations
sont apportées...**

- Contrairement à certains ministères, le MDN n'a pas fixé de taux cibles de conformité¹⁴ ni clairement déterminé les conditions de conformité essentielles versus souhaitables (p. ex., les attestations manquantes par opposition aux attestations illisibles ou non datées; l'absence d'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP sur une facture par opposition à l'absence d'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP sur un RI).
- Toutefois, les taux de non-conformité qui ont été observés, particulièrement dans le cas des paiements de factures et des paiements par carte d'achat, sont beaucoup plus élevés qu'on le souhaiterait¹⁵.
- Le SMA(Fin SM) a récemment élaboré une trousse de formation en ligne dans le cadre d'un Plan d'action de la fonction de contrôleur.
- Plus de 16 000 personnes ont reçu cette formation obligatoire, qui est préalable au maintien de pouvoirs délégués.
- Cela a permis d'accroître la sensibilisation et, bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer les progrès d'un point de vue statistique, certaines améliorations semblent en découler. Par exemple :
 - Deux des groupes échantillonnés avaient récemment révisé leurs processus d'acquisition par carte d'achat; depuis, ils tiennent des justificatifs adéquats et remplissent une attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP à l'égard de ces transactions.
 - Un autre groupe échantillonné n'avait pas bien documenté les contrats de formation durant l'AF 2003-2004. Cette situation a été rectifiée durant l'AF 2004-2005.
- Nous continuons de mettre en doute la qualité de nombreuses attestations en vertu de l'article 34 de la LGFP.
- Dans certains cas, la personne qui remplit l'attestation en vertu de l'article 34 ne dispose pas de la documentation appropriée pour confirmer que les biens ont été reçus ou les services rendus. Son attestation est fondée sur l'information transmise par d'autres personnes, et il arrive souvent que cette information ne soit pas pleinement consignée.

¹² Les résultats complets de l'échantillon figurent à l'annexe C.

¹³ Dans l'ensemble, 77 p. 100 des transactions échantillonnées (412 de 534) présentaient au moins une caractéristique non conforme.

¹⁴ L'analyse comparative effectuée dans le cadre de la *Vérification de la gestion des fonds locaux* a déterminé qu'un ministère avait fixé un taux cible de conformité de 95 p. 100, tandis qu'un autre visait un taux de conformité de 96 p. 100. Dans les deux cas, des erreurs avaient été clairement décelées.

¹⁵ La *Vérification de la gestion des fonds locaux* a déterminé un taux de non-conformité de 7,4 p. 100, mais les résultats ne peuvent pas être directement comparés en raison des différences entre les méthodes d'échantillonnage.



...mais beaucoup d'autres sont encore possibles.

Le grand nombre de politiques, dont certaines sont contradictoires, compliquent la conformité.

Les gestionnaires n'ont souvent pas assez d'information pour attester la conformité.

- De plus, nous avons remarqué des factures qui n'étaient pas assez détaillées pour confirmer que les tarifs exigés étaient conformes au contrat.
- D'autres factures n'étaient pas reliées à une commande d'achat ou à un contrat, de sorte qu'il était impossible de confirmer que la quantité et le prix étaient ceux qui avaient été convenus, ou que les bons pouvoirs de passation de contrats avaient été exercés.
- Dans l'échantillon de 211 factures, nous avons observé 105 cas (50 p. 100) où l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP était absente, jugée inadéquate ou insuffisamment étayée.
- Dans le même échantillon de factures, nous avons relevé 89 cas où la conformité à la bonne politique sur la passation de contrats (notamment pouvoirs appropriés, aucun fractionnement de contrat et concurrence adéquate) était douteuse¹⁶.
- Par ailleurs, 88 p. 100 de 33 transactions échantillonnées en ce qui a trait aux NAV/CMV n'étaient pas conformes principalement parce que les intéressés ne savent pas que ces transactions exigent une attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP.
- Étant donné la vaste gamme de produits achetés par les gestionnaires de CR, ainsi que la multitude de politiques et de directives connexes, il est difficile de garantir le respect de toutes les règles pertinentes. Par exemple, la politique régissant l'accueil est connue et observée dans la plupart des cas. Toutefois, d'autres politiques précises concernant l'achat d'articles comme des chaises ergonomiques, des cadres et de l'eau embouteillée, les cours de français et, plus récemment, le recours obligatoire aux offres à commandes, sont moins connues.
- Il existe des politiques et des initiatives contradictoires. Par exemple, le SMA(Fin SM) encourage actuellement l'utilisation généralisée des cartes d'achat. En revanche, le SMA(Mat) a publié une directive stipulant que tous les achats de plus de 1 k\$ doivent être effectués par l'entremise d'un agent des achats au moyen du SAFC. Pour de nombreux gestionnaires de CR, ces directives semblent incompatibles.
- Chaque année, on demande aux N1 d'attester que tous les fonds ont été utilisés conformément à la politique du CT et du Ministère. En général, leurs réponses sont fondées sur les commentaires des gestionnaires de CR subordonnés.

¹⁶ Plus d'un cas a été observé dans certaines transactions.



- Or, bon nombre de gestionnaires de CR n'ont pas une vue « intégrale » de la majorité de leurs transactions financières. Les CenF échantillonnés ont traité entre 73 p. 100 et 3 p. 100 des transactions imputées à leur financement. Comme l'indique l'annexe C, quatre des six centres ont traité moins de la moitié des transactions qu'ils ont financées.
- Pour la majorité des transactions qu'ils financent, ces gestionnaires de CR fournissent simplement les codes financiers à un autre groupe. Ce dernier effectue la transaction, ce qui comprend la passation du contrat, la réception des biens et le paiement. Comme le gestionnaire de CR ne reçoit souvent aucun document justificatif, il n'est pas en mesure par la suite de confirmer que les fonds ont été utilisés conformément à la politique.
- Malgré des demandes réitérées, aucune documentation n'a été fournie à l'égard de 58 transactions échantillonnées (11 p. 100). La plupart d'entre elles étaient des cas où le gestionnaire de CR qui finançait la transaction n'avait pas consigné celle-ci dans le SCFG ni reçu de documents justificatifs.

Délégation de pouvoirs

- Des pouvoirs financiers clairement documentés et parfaitement compris sont indispensables au cadre de contrôle de gestion.
- Les nouveaux formulaires créés par le Directeur – Finances (Politiques et procédures) (DFPP) ont clarifié certains pouvoirs, et ils offrent une information plus complète que les anciennes cartes de spécimen de signature. Toutefois, l'ambiguïté persiste.
 - Lors de la vérification, cinq des six groupes échantillonnés avaient documenté leurs pouvoirs grâce aux formulaires les plus récents et terminé l'examen annuel requis.
 - Dans deux des groupes, il y a eu des cas où le mauvais formulaire avait été utilisé – c.-à-d. « Autre gestionnaire de CR » au lieu d'« Administrateur de CR » – ce qui a eu pour effet de déléguer à certaines personnes des pouvoirs inappropriés.
 - Un des groupes échantillonnés avait semé la confusion en limitant les intéressés aux factures et demandes de remboursement, alors qu'ailleurs sur le formulaire il leur conférait le pouvoir d'établir des CAP ou des commandes subséquentes à des offres à commandes.
 - La plupart des formulaires précisaient les CenC particuliers pour lesquels une personne avait un pouvoir de signature. La documentation était incomplète et souvent indisponible dans les cas où des personnes avaient reçu le pouvoir de

Les formulaires de délégation de pouvoirs ont clarifié certains pouvoirs...

...mais l'ambiguïté persiste.



signer au nom d'autres CenC – par exemple, personnel du SMA(Mat) remplissant l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP à l'égard de factures imputées aux fonds d'un autre N1.

- Les pouvoirs délégués qui s'appliquent aux acquisitions par carte d'achat sont consignés séparément des autres pouvoirs, et ils ne sont pas soumis à un examen annuel. De nombreux problèmes ont été observés dans la consignation de ces pouvoirs¹⁷ :
 - Aucun des six groupes échantillonnés n'avait de registre local complet des pouvoirs délégués aux titulaires de cartes d'achat, de sorte qu'il ne pouvait garantir le respect des limites et des restrictions en matière d'achat.
 - Dans tous les groupes échantillonnés, il existait une certaine ambiguïté quant aux pouvoirs de passation de contrats délégués aux titulaires de cartes d'achat.
 - Deux titulaires de cartes d'achat au sein d'un groupe échantillonné avaient été affectés à une autre direction. Même si l'on avait modifié le code par défaut applicable à leur carte d'achat pour s'assurer que le bon budget était utilisé, il n'était inscrit nulle part que le nouveau gestionnaire de CR avait autorisé les personnes en question à imputer des achats à ce financement.
- Les pouvoirs conférés par le Directeur – Politique contractuelle (D Pol C) en vue de passer des contrats précis sont souvent indiqués dans un courriel ou une note de service. De nombreux groupes disposaient d'une information incomplète sur ces pouvoirs.
- Le processus de délégation demeure fondé sur le papier, si bien que son suivi, sa surveillance et sa mise à jour sont difficiles et demandent beaucoup de temps. Le Directeur – Traitement des comptes, solde et pensions (DTCSP) dresse un tableur des pouvoirs au sein de la RCN, mais celui-ci est insuffisant à de nombreuses fins de contrôle parce qu'il ne renferme que les champs clés. De plus, il n'est pas largement accessible.
- Les pouvoirs financiers délégués ne restreignent pas l'accès au système ni le(s) rôle(s) du système. Par exemple, la capacité d'approuver électroniquement des demandes de remboursement dans Claims-X n'est pas limitée aux personnes à qui des pouvoirs ont été délégués en vertu de l'article 34. Une situation analogue existe

Le processus demeure fondé sur le papier et il est difficile à suivre, à surveiller et à mettre à jour.

¹⁷ Une vérification parallèle du CS Ex sur l'utilisation des cartes d'achat donne d'autres précisions sur les questions concernant la délégation de pouvoirs aux titulaires de cartes d'achat.



Des problèmes persistent dans le domaine des contrats de services.

dans le SCFG. À l'heure actuelle, cela diminue la possibilité d'utiliser des contrôles intelligents automatisés pour garantir une autorisation valide en fonction du profil système d'un utilisateur.

- En définitive, le fait d'intégrer les pouvoirs financiers délégués aux autorisations d'accès aux systèmes simplifiera les processus et contribuera grandement à assurer la conformité.
- De telles approches élimineront les attestations illisibles ou non datées et les mauvaises dates de paiement. Associés à de solides contrôles d'ouverture de session, des processus d'attestation automatisés réduiront le risque que des transactions non autorisées soient traitées.

Contrats de services

- Comme le montre la figure 3 de l'annexe A, 40 p. 100 des dépenses de F & E du QGDN (environ 347 M\$ durant l'AF 2004-2005) sont liées à des contrats de services. Il n'est donc pas étonnant que quatre des six groupes échantillonnés aient dépensé des sommes considérables à cet égard.
- Un de ces quatre groupes, qui avait récemment réexaminé ses pratiques de passation de contrats, possède actuellement un cadre de contrôle relativement solide. Ses contrats touchent surtout la prestation de cours de formation. Les appels d'offres sont documentés, le contenu des cours est bien défini et le paiement s'effectue par numéro de cours. Les commentaires formulés par les participants servent d'outil de contrôle de la qualité.
- Les contrats de services et de consultation en matière de gestion de l'information/technologie de l'information (GI/TI) prédominaient dans les trois autres groupes. Nous y avons relevé bon nombre des caractéristiques de non-prudence dont le CS Ex a fait état dans plusieurs rapports récents¹⁸.

¹⁸ Contrats de services professionnels et techniques – 2002-2003, Marchés de publicité et de services connexes – 2002-2003, Contrats de services en soins de santé – 2003-2004, Rapports de vérification interne et d'évaluation liés aux contrats de maintenance de la GI/TI – 2004-2005, Contrats de services professionnels au sein du groupe du SMA(GI) – 2005-2006, qui se trouvent tous à l'adresse www.forces.gc.ca/crs.



Les situations observées :

- **travail dépassant la portée du contrat,**
- **fractionnement de contrats,**
- **travail effectué avant l'adjudication,**
- **énoncés des travaux vagues**

continuent de se produire.

- Nous avons observé les situations suivantes : énoncés des travaux dépassant la portée de l'outil contractuel; besoins qui semblaient avoir été fractionnés pour demeurer dans les limites des commandes subséquentes; prolongations et contrats subséquents pour ainsi dire sans aucune justification documentée; et personnes qui concluaient des accords sans avoir l'autorisation nécessaire.
- Un groupe s'était beaucoup servi d'un arrangement en matière d'approvisionnement pour des services de TI liés au Gouvernement en direct (GED). Sur une période de quatre ans, il avait conclu 161 accords dans le cadre de cet arrangement¹⁹ – 58 p. 100 d'entre eux représentaient environ 78 875 \$, soit la limite de la commande subséquente. Quarante pour cent des commandes subséquentes exécutées ont ensuite été modifiées de 50 p. 100, ce qui constituait là encore la limite de l'autorisation. La raison de la modification était aussi simple que « travail inachevé ». En outre, au moins 26 p. 100 des entrepreneurs sont revenus avec des contrats subséquents dans le même secteur, pour des périodes allant jusqu'à trois ans.
- La concurrence était douteuse. Bien qu'on ait demandé le nombre requis de soumissions, seule l'entreprise qui a fourni le titulaire actuel a terminé le processus d'appel d'offres, et ce, dans un fort pourcentage de cas.
- Une application logicielle dont le coût total était supérieur à 800 k\$ a été réalisée au moyen d'une série de commandes subséquentes de 78 k\$ et de prolongations ultérieures. Le coût total du projet n'avait pas été documenté ni approuvé dans le plan d'activités du groupe.
- Même si les gestionnaires CR savaient que ces pratiques n'étaient peut-être pas considérées comme « transparentes » et « équitables », ils ont invoqué les limites de financement en cours d'exercice pour justifier le fait de ne pas s'engager dans un processus de passation de contrats approprié mais plus long. Le caractère adéquat de la formation et la clarté de la politique ne semblaient pas être le problème; c'était plutôt une culture généralisée où le respect des règles était perçu comme moins important que l'atteinte de l'objectif opérationnel.

¹⁹ Ces accords n'étaient pas tous compris dans l'échantillon dirigé de la vérification. Toutefois, des renseignements sommaires sur ces contrats ont été examinés dans le cadre de la vérification.



- Un autre groupe échantillonné a passé un contrat visant la mise au point d'un système d'information sur l'état de préparation géré en utilisant le même outil du GED, ce qui a soulevé la question de savoir si le projet respectait la portée prévue étant donné qu'il ne s'agira pas d'un système en ligne assurant des services au public. Les commandes subséquentes étaient parfois supérieures de 100 k\$ à la limite fixée, les soumissions concurrentielles requises n'ont pas été demandées, et la personne qui a signé l'accord n'était pas habilitée à le faire. Par ailleurs, les factures n'étaient pas suffisamment détaillées pour confirmer que les bons tarifs avaient été exigés, et le signataire de l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP n'était pas en mesure de confirmer que les heures avaient bel et bien été travaillées.
- Dans une autre situation échantillonnée, on s'est servi d'une offre à commandes visant à fournir des services liés aux achats axés sur les résultats. Il était précisé dans l'offre à commandes que les personnes engagées en vertu du contrat devaient posséder une maîtrise en administration des affaires, le titre de consultant certifié en gestion ou de professionnel de la gestion de projet et une expérience pertinente dans le domaine des « solutions d'affaires électroniques »; toutefois, les conditions préalables exigées par le MDN étaient que la personne possède une formation en sciences ou en génie ainsi que dix années d'expérience à titre d'officier militaire. Le tarif payé, bien que conforme à la commande subséquente signée, ne correspondait pas à celui de l'offre à commandes, et même si l'accord initial ne dépassait pas la limite de la commande subséquente, il a été modifié par la suite parce que le travail n'était pas terminé.
- À l'exception du groupe échantillonné, dans lequel le paiement s'effectuait par numéro de cours, les paiements fondés sur des tarifs quotidiens étaient la norme.
- Les énoncés des travaux étaient souvent vagues et ne comportaient aucun produit livrable clairement défini. Les entrepreneurs étaient embauchés pour « aider à », « participer à » et « contribuer à ».
- Bien que les contrats indiquent généralement que le tarif quotidien s'applique à une journée de 7,5 heures, il n'est pas inhabituel que des entrepreneurs facturent des journées de 10 à 12 heures (au taux des heures normales). En outre, de nombreuses factures incluaient du travail de fin de semaine. En l'absence d'une preuve d'autorisation préalable d'heures supplémentaires, et sans système auxiliaire apparent de comptabilisation du temps, nous mettons en question la capacité des gestionnaires de valider ces heures avec assurance à la fin du mois.

Les paiements fondés sur des tarifs quotidiens, plutôt que des produits livrables, demeurent la norme.



Dans certains cas, des entrepreneurs remplissent des rôles inappropriés... pendant de longues périodes... et l'optimisation des ressources est douteuse.

- Nous avons observé des cas où des entrepreneurs étaient sur place depuis plusieurs années et/ou remplissaient des rôles inappropriés. Une personne en particulier, qui a déclaré qu'elle était entrepreneur au sein de l'organisation depuis dix ans, agissait comme coordonnateur d'un CenC et a été désignée afin de nous servir de personne-ressource pour l'information financière concernant le groupe.
- Dans une autre organisation échantillonnée, un entrepreneur qui y travaillait depuis longtemps occupait un poste de gestionnaire de projet et décidait quels autres entrepreneurs recevraient des demandes précises.
- Dans une troisième organisation échantillonnée, nous avons constaté qu'un entrepreneur était sur place depuis au moins six ans, à un coût environ quatre fois plus élevé que pour du personnel équivalent.
- Comme d'autres vérifications l'ont indiqué, nous mettons en doute la validité d'un processus concurrentiel qui ramène continuellement le même titulaire. La planification de la relève est également douteuse si ces personnes sont les seules à pouvoir remplir ces rôles.
- À cet égard, un autre groupe a reçu la cote « Mesures correctives suggérées » sur la carte de pointage (annexe D). Même si les contrats de services ne représentaient pas une dépense considérable pour ce groupe, nous avons relevé plusieurs cas où des paiements en bloc ont été effectués à l'égard de frais d'hôtel et de repas en l'absence d'un contrat dûment autorisé. Comme le CS Ex l'a démontré dans sa Vérification des voyages, activités d'accueil et conférences, la nécessité de conclure des contrats et de détenir les pouvoirs nécessaires à cette fin lorsqu'on achète ce genre de produit demeure méconnue.
- Les personnes interrogées ont déclaré que la nature urgente du besoin, les limites de financement en cours d'exercice, l'insuffisance des outils contractuels préétablis et les pénuries de ressources spécialisées faisaient que certaines règles de passation de contrats étaient contournées.
- L'absence apparente de conséquences lorsque de mauvaises pratiques de passation de contrats sont appliquées peut amener certains gestionnaires à croire que ces pratiques sont tolérées, voire approuvées.

En raison du manque de documents justificatifs à l'égard des règlements interministériels, il est difficile pour de nombreux gestionnaires d'attester l'optimisation des ressources.

- Malgré la mise sur pied du Comité ministériel de surveillance en matière de contrats et de la cellule de surveillance et de vérification de la conformité du D Pol C, on se fie beaucoup aux personnes qui remplissent les attestations en vertu des articles 34 et 33 de la LGFP pour garantir que les contrats appropriés sont établis. Cette surveillance arrive tard dans le processus. En outre, bon nombre des problèmes se précisent uniquement lorsqu'on jette un regard plus global, au lieu de se concentrer sur une transaction en particulier.

Règlements interministériels

- Comme le montre le tableau 2, les règlements interministériels (RI) représentent environ 11 p.100 de notre population cible, soit plus de 100 M\$ durant l'AF 2004-2005.
- Sur le plan ministériel, environ 20 000 transactions de RI ont entraîné des dépenses de 499 M\$ en 2004-2005.
- Les paiements se rapportaient à une vaste gamme de biens et de services, dont la traduction, les cours de formation et le mobilier. Environ 20 p.100 des sommes comprises dans notre population cible ont été consacrées à la location d'immeubles.
- Plusieurs groupes échantillonnés se sont dits préoccupés par le manque d'information sur les services fournis.
- Conformément à un processus de SIF imposé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le groupe du MDN établit un engagement pour la valeur estimative du service, et le ministère qui fournit le bien ou le service a accès à ces fonds une fois le travail fini, souvent sans qu'un autre avis soit envoyé au MDN.
- Des problèmes surgissent lorsque le coût réel varie par rapport au montant engagé, lorsque de mauvais numéros d'engagement sont utilisés ou lorsque l'engagement reste non soldé parce que l'autre ministère est lent ou inapte à fournir le service ou lent à facturer.
- Même si le processus administratif documenté stipule que le groupe bailleur de fonds doit remplir l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP sur l'avis de facture, peu de groupes reçoivent cette documentation. De surcroît, au MDN, les transactions de RI ne sont actuellement pas comprises dans le processus d'attestation en vertu de l'article 33 de la LGFP.



- Dans notre échantillon, 34 p. 100 des transactions de RI n'avaient aucune attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP tandis que ce processus d'attestation était inadéquat dans 53 p. 100 des cas²⁰.
- En l'absence d'une piste documentaire, et s'ils ne disposent pas d'une information électronique suffisante, les gestionnaires de CR ne peuvent s'acquitter pleinement de leurs responsabilités, de sorte qu'ils ne sont pas en mesure d'attester ces transactions ou d'en rendre compte par la suite.
- La méthode actuelle de RI s'est révélée très exigeante en main-d'œuvre. Durant l'AF 2004-2005, pour la période 12 seulement, le Directeur – Comptabilité financière (D Compt Fin) a forcé le règlement de 1 841 transactions du compte d'attente de RI en fin d'exercice. Ces transactions totalisaient plus de 55 M\$. Trois personnes ont été affectées exclusivement à cette tâche en fin d'exercice.
- Parce que les paiements de RI sont des sommes qui passent d'un ministère à un autre, et qui ne sortent pas du gouvernement, certains pourraient affirmer qu'ils posent un risque moindre. Or, pour les gestionnaires de CR, l'insuffisance de documents justificatifs fait qu'il est difficile d'attester avec assurance la probité et l'optimisation des ressources à l'égard de ces transactions. Comme l'illustre l'annexe C, ces dépenses constituent le principal type de paiement dans le cas de certains gestionnaires de CR.
- Il est difficile pour un gestionnaire de CR de prendre des mesures correctives à ce sujet; il faut plutôt que des mesures soient prises sur le plan ministériel ou interministériel. C'est pourquoi les cotes figurant sur la carte de pointage (voir l'annexe D) pour chaque groupe laissent supposer qu'une « certaine attention est requise », alors que des « mesures correctives sont suggérées » au niveau ministériel.
- Étant donné l'importance relative des sommes totales en cause, le Ministère devrait se mettre en rapport avec TPSGC afin d'élaborer une approche plus pratique/responsable à l'égard du règlement des transactions interministérielles.

L'absence d'intégration des processus et des systèmes « de l'achat au paiement » nuit à la surveillance et ralentit l'adoption de contrôles intelligents.

Processus et systèmes « de l'achat au paiement »

- Il est plus difficile d'assurer la conformité à toutes les politiques gouvernementales et ministérielles à cause de l'absence d'un processus intégré « de l'achat au paiement ».
- Des vérifications antérieures ont fait état de la difficulté d'obtenir tous les contrats pertinents et autres documents d'achat, car ils ne sont pas clairement liés aux opérations de paiement.

²⁰ Cela comprend les cas où aucun document n'a été fourni pour confirmer l'attestation.



- Nous avons noté une difficulté analogue à s'assurer que les articles à comptabiliser sont bien inscrits dans des comptes clients d'approvisionnement (CCA), car il arrive souvent que les opérations de paiement fournissent peu d'information sur les numéros de série ou d'autres caractéristiques identifiables.
- Trois transactions échantillonnées concernaient l'achat d'instruments de musique de grande valeur. Elles n'avaient pas été consignées dans des CCA au moment de la vérification, ce qui augmentait le risque de perte ou de vol.
- Comme il n'existe aucun document d'achat dans le cas de nombreux paiements de factures de faible valeur (jusqu'à 5 k\$) – à savoir : CAP, commandes subséquentes, preuve d'appel d'offres – il est impossible de confirmer que les pouvoirs appropriés ont été exercés en matière de passation de contrats et d'achat. En ce qui a trait à 14 p. 100 des factures échantillonnées (29 de 211), nous n'avons pas pu confirmer que le mode de passation de contrats était approprié, car les documents d'achat étaient incomplets ou indisponibles.
- Les analyses documentaires révèlent que la réussite de l'élaboration de contrôles intelligents pour le processus « de l'achat au paiement » repose sur un système intégré et des liens clairs entre tous les documents liés à une transaction donnée, c.-à-d. délégation de pouvoirs, commande d'achat, contrats, documents de réception et factures.
- Des systèmes cloisonnés et non intégrés entravent les efforts visant l'adoption d'une série plus complète de contrôles intelligents.
- Bien que la mise en œuvre plus généralisée du Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM) puisse servir à atténuer ce problème, elle n'a pas progressé sans à-coups ou aussi rapidement qu'on le souhaitait.

La surveillance continue de manquer d'uniformité et de ne pas être axée sur les risques.

Surveillance

- Comme on pouvait s'y attendre dans un échantillon de cette taille, nous avons relevé des transactions affichant une prudence douteuse quant à l'usage des fonds publics.
- Dans un cas en particulier, un groupe a payé les frais d'un athlète d'élite civil (y compris le billet d'avion, les droits d'inscription et le salaire pendant dix jours) pour qu'il participe à une compétition de sport extrême. Il n'est pas certain que le fait de commanditer un civil ait permis d'atteindre les objectifs qui consistent à promouvoir les idéaux et les valeurs militaires au profit du recrutement et du maintien de soldats de haut calibre.



- Dans un autre cas, le coût des études supérieures d'un réserviste a été remboursé dans une mesure qui dépassait de beaucoup la politique du Ministère et en l'absence d'un plan d'apprentissage approuvé.
- Ces cas soulèvent des questions concernant le pouvoir d'un gestionnaire de CR de dépenser des fonds en l'absence d'une politique claire. Aucune de ces dépenses n'avait été précédemment mise en doute, en partie parce que la surveillance demeure ponctuelle et, à l'exception de l'importance relative, elle n'est toujours pas axée sur les risques.
- Trois des six CenF échantillonnés avaient des groupes d'examen interne alors que les autres se fiaient entièrement aux ressources ministérielles centralisées pour remplir cette fonction. En conséquence, certaines personnes interrogées ont dit que leurs transactions sont constamment remises en cause tandis que celles d'autres personnes n'ont jamais été examinées.
- Par ailleurs, notre capacité de faire ressortir électroniquement les anomalies ou les transactions inhabituelles (comme ce serait le cas avec un système robuste « de l'achat au paiement ») reste limitée.

Recommandations

Améliorer la conformité :

- Intégrer et simplifier le processus de délégation de pouvoirs grâce à l'automatisation;
- Fournir de meilleurs outils contractuels et exercer une surveillance accrue des contrats de services;
- Exercer une surveillance plus uniforme, axée sur les risques, en fonction de règles administratives;
- S'adresser à TPSGC pour élaborer une approche plus pratique/responsable à l'égard des transactions de RI;
- Faire progresser les efforts visant à intégrer et à automatiser entièrement le processus « de l'achat au paiement ».



Pertinence de l'information de gestion

Les comparaisons financières au fil du temps ou entre des unités similaires sont entravées par le manque d'uniformité de l'architecture financière, les restructurations fréquentes et l'ambiguïté concernant les codes exacts. Les méthodes actuelles de mise en œuvre de la comptabilité d'engagements sont très exigeantes en main-d'œuvre et ont diminué l'exactitude de l'information sur les soldes disponibles. De plus, les plans d'activités ne sont pas bien intégrés dans les systèmes d'information financière, ce qui fait échouer les tentatives visant à mesurer le rendement ou l'atteinte des objectifs financiers.

Les comparaisons financières entre les groupes/unités sont compliquées par le manque d'uniformité de l'architecture du SCFG.

Architecture financière

- Le SCFG du Ministère possède une structure de codage basée sur des champs applicables aux fonds, aux CenF, aux CenC, aux CG et (facultatif) aux ordres internes (OI). Cependant, des incohérences dans l'assignation de ces champs compliquent les comparaisons et/ou la mesure du rendement.
- Il s'est avéré plus difficile de déterminer la population de vérification à cause du manque d'uniformité dans les définitions de « fonds ».
- Plusieurs organisations, dont l'Académie canadienne de la Défense (ACD), le Groupe médical des Forces canadiennes (GMFC) et les Cadets, se sont vu attribuer des fonds ministériels, ou « M » (voir l'annexe A, page 1/3). Toutes les dépenses de ces groupes sont imputées aux fonds ministériels pertinents. Par conséquent, ils n'en ont aucune qui soit consignée à titre de dépense de « F & E » ou de dépense locale, ou « L ». Toute mesure des dépenses de fonctionnement du Ministère, qui est fondée sur une analyse des fonds locaux, exclut les coûts de fonctionnement quotidiens de ces groupes.
- Pour les groupes qui ont accès à la fois aux fonds locaux et aux fonds ministériels, il n'y a souvent pas de définition claire permettant de savoir quand chaque source de financement devrait être utilisée. Résultat : certains groupes importants (p. ex., celui du SMA(Mat) déclarent des coûts de F & E moins élevés que ceux de groupes beaucoup plus petits.
- Les fonds « L » créent de la confusion sur un autre plan. Par exemple, les dépenses de F & E liées à la recherche et au développement (R & D) devraient-elles être imputées aux fonds L101 – Dépenses de fonctionnement et d'entretien ou L105 – Recherche et développement? De même, l'enveloppe des traitements et salaires (ETS) relative à la construction devrait-elle être imputée aux fonds de l'ETS ou à ceux de la construction?



Il existe une certaine ambiguïté quant à l'assignation et à l'utilisation des codes :

- **Fonds**
- **Centres de fonds**
- **Centres de coûts**
- **Comptes généraux.**

- Bien que l'une ou l'autre approche puisse être valable, l'uniformité entre les groupes est nécessaire pour comparer le rendement financier.
- Pour illustrer cette confusion, précisons que les dépenses de l'AF 2004-2005 en ce qui concerne le papier, les stylos et autres fournitures (PSF) ont dépassé 40 M\$, dont 34 M\$ ont été imputés aux fonds de F & E et les 6 M\$ restants, à 23 autres fonds.
- Le « centre de fonds » est censé documenter le budget qui finance une dépense particulière, tandis que le « centre de coûts » consigne le point de consommation. Or, cette distinction n'existe pas dans la pratique. En effet, dans de nombreux cas, les CenC sont devenus une autre division budgétaire ou de planification. P. ex., d'habitude, on ne peut pas utiliser le code financier pour distinguer du mobilier payé par Ottawa mais livré à Gagetown et du mobilier payé par Ottawa mais livré à Edmonton. Ces dépenses ne sont pas indiquées comme coût de fonctionnement de l'unité qui consomme les biens.
- Les CenF (sans autres CenF subordonnés) ont été affectés à des unités organisationnelles allant de N1 et directeurs généraux jusqu'à des sections et même des unités. Cela complique les comparaisons des dépenses dans le cas d'unités similaires.
- Bien que le document de délégation précise qu'un gestionnaire de CR « *est le titulaire d'un poste auquel on attribue un budget...* » et que le guide des gestionnaires de CR indique que les CenC « *sont des unités sans crédits budgétaires* », plusieurs groupes ont affecté des gestionnaires de CR au niveau du CenC, ce qui complique la responsabilisation et réduit davantage la comparabilité entre les unités.
- Le choix du bon code de CG est également complexe. De nombreuses vérifications antérieures ont fait état de la surabondance de codes de CG et de l'insuffisance des directives permettant de les différencier.
- En outre, beaucoup d'unités choisissent les CG pour répondre à des besoins locaux plutôt que pour assurer une consignation exacte des données ministérielles. Elles se servent de codes de comptes inutilisés ou inhabituels pour suivre des dépenses particulières à des fins locales. Par exemple, un CenF impute tous les coûts associés à la prestation d'un service national interne de transport de marchandises (c.-à-d. la « flotte verte ») à un CG pour l'« affrètement de navires ». Cette façon de procéder donne une visibilité locale aux frais en question – car aucun autre coût n'est imputé à ce CG – et facilite le recouvrement de coûts subséquent. Bien qu'elle réponde peut-être à des besoins locaux, une telle approche fausse l'information ministérielle et nuit à l'exactitude des états financiers du Ministère.



L'incohérence des données complique les comparaisons, la mesure du rendement et l'élaboration de contrôles intelligents.

- Voici un autre exemple de codage financier inexact et inefficace : pour faciliter la passation de contrats et garantir la compatibilité technologique, on a centralisé l'obtention et le paiement d'assistants numériques (PDA) loués pour les unités se trouvant dans la RCN. Une facture globale est reçue chaque mois. Toutefois, au lieu d'être imputé à un seul budget, le coût de la facture est divisé entre tous les utilisateurs. Une partie du montant facturé est imputée au code financier fourni par chaque utilisateur au moment où le service est commandé. Aucune restriction n'est imposée quant au CG utilisé, et la pertinence du code n'est pas mise en doute. En fait, le groupe de facturation n'est souvent pas au courant du code utilisé, car il impute simplement le coût à « l'engagement fourni ». Au cours d'un mois donné, une facture globale de 37 k\$ a donné lieu à 132 lignes distinctes de codage financier, dont bon nombre indiquaient des montants inférieurs à 100 \$. Les frais ont été imputés à 9 fonds, à 65 CenF et à 111 CenC. Douze CG ont été utilisés, y compris ceux des télégrammes, des services de communication vocale, des services professionnels et de l'achat d'ordinateurs et autre équipement de bureau.
- La location d'un des PDA a été imputée à un CG de voyages sous prétexte que des fonds de voyage avaient servi à payer la dépense.
- Ce manque de discipline aussi bien dans l'assignation que l'utilisation de la structure de codage du SCFG complique les comparaisons entre les unités. Les fréquents changements apportés à cette structure rendent difficiles les comparaisons au fil du temps. Ainsi, durant l'AF 2003-2004, le nombre de fonds « L » est passé de 6 à 14. Il y a eu des changements similaires dans le nombre et l'assignation des CenF, des CenC et des CG. En 2004-2005, on comptait 79 nouveaux CenF, 484 nouveaux CenC et 81 nouveaux CG. Il devient donc presque impossible de suivre et de déceler certaines tendances en matière de dépenses.
- Le manque de fiabilité du codage complique l'élaboration et la mise en œuvre de contrôles intelligents qui mettraient en évidence les exceptions et les anomalies. Les tentatives actuelles entraînent un nombre très élevé de faux positifs, c.-à-d. des situations qui semblent incorrectes ou non autorisées mais qui, après un examen plus attentif, constituent des irrégularités au niveau du codage.
- De plus, le manque de discipline dans le codage financier nuira aux efforts que le Ministère déploie afin d'obtenir une opinion favorable des vérificateurs sur ses états financiers.



- Tant que des méthodes de codage plus uniformes n'auront pas été prescrites et surveillées, toute comparaison ou décision de gestion fondée sur cette information restera suspecte.
- Bien que l'initiative visant à dispenser une formation financière généralisée soit louable, il n'est pas certain que l'uniformité soit garantie si 16 000 personnes s'occupent en effet de gestion financière au sein du Ministère.

Méthodes de comptabilité d'engagements

- Le SCFG est censé fournir de l'information non seulement sur les dépenses, mais aussi sur les montants qui ont été engagés à une fin particulière par la conclusion d'un accord ou contrat ferme. En soustrayant du budget le montant dépensé et le montant engagé, on obtient le solde disponible.
- Dans un processus entièrement intégré « de l'achat au paiement », des engagements seraient automatiquement créés au moment de l'achat, c.-à-d. lorsqu'une commande d'achat est établie, lorsqu'une commande subséquente est passée, lorsqu'une demande de remboursement de frais de voyage est remplie ou lorsqu'une formation est autorisée.
- En l'absence d'un système entièrement intégré, on a donné comme directive de ne pas payer les factures sans d'abord créer un engagement. En théorie, cette politique aurait pour effet non seulement d'améliorer l'information sur le solde disponible, mais aussi d'assurer un lien longtemps recherché entre les paiements et l'outil contractuel. Néanmoins, sa mise en œuvre n'a pas permis d'améliorer l'information de gestion dans tous les cas.
- Deux des six groupes observés avaient consigné tous les chiffres de planification à titre d'engagements, longtemps avant de contracter des obligations fermes de dépenser et contrairement à l'objet de l'article 32 de la LGFP. L'un d'eux avait recours à des rajustements de système (SA) pour régler les transactions par carte d'achat, les dépenses de voyage et même les frais de taxi dans le cadre de ces engagements – un investissement de main-d'œuvre considérable qui n'apporte aucune information de gestion supplémentaire.

De nombreux engagements sont simplement des chiffres de planification globaux... ils ne fournissent pas d'information fiable sur le solde disponible et n'améliorent pas l'information de gestion.



La méthode actuelle de comptabilité d'engagements nuit à l'efficience.

- Nous avons noté des engagements collectifs qui n'offraient aucun lien ultérieur entre le paiement et le contrat. Un engagement de 1 M\$ a été réglé grâce à des paiements versés à 27 fournisseurs (ce qui signifiait donc un minimum de 27 contrats). Les paiements effectués au moyen de cet engagement variaient entre 18 k\$ et 155 k\$.
- Durant l'AF 2004-2005, à l'échelle du Ministère, plus de 8 000 engagements d'une valeur totale supérieure à 1 G\$ ont inclus des paiements versés à plus d'un fournisseur; ils étaient donc liés à plus d'un contrat.
- Par contraste, certains contrats se rapportent à des engagements multiples.
- Dans l'exemple précédent au sujet des PDA, à des fins de suivi budgétaire, chacun des 132 utilisateurs avait établi un engagement unique, ce qui supposait un contrat distinct alors qu'on utilisait en fait le même accord contractuel.
- En 2004-2005, 11 215 factures d'une valeur totale supérieure à 300 M\$ ont été imputées à des engagements multiples.
- Dans ces deux cas, à savoir un engagement collectif pour des contrats multiples et des engagements multiples pour le même contrat, le lien souhaité entre les paiements et les contrats n'est pas créé.
- Un gestionnaire de CR a reçu une directive de son contrôleur de N1 l'enjoignant d'engager des fonds additionnels sinon ceux-ci risquaient d'être réaffectés, et ce, malgré le fait que le plan d'activités indiquait clairement l'utilisation prévue de ces fonds.
- Un autre administrateur a estimé que, pour répondre aux besoins du Ministère, 75 p. 100 de ses engagements sont entrés immédiatement avant le paiement d'une facture (ce qui ne fournit aucune information supplémentaire sur le solde disponible), au moyen de numéros de contrat arbitraires créés sur place.
- Dans l'un des groupes échantillonnés, 55 p. 100 des engagements représentaient des montants inférieurs à 5 k\$ (le seuil au-dessus duquel le pouvoir de passation de contrats est considérablement limité), et 20 p. 100 des engagements ont été établis pour des montants de moins de 500 \$.
- Durant l'AF 2004-2005, environ 25 p. 100 des engagements établis dans l'ensemble du Ministère concernaient des montants inférieurs à 500 \$.
- On peut affirmer que l'information inexacte et trompeuse qui en résulte est plus nuisible que l'absence antérieure d'information, en particulier compte tenu de son impact considérable sur l'efficience.



Il est difficile de relier les données financières aux activités et extrants prévus.

Des façons ponctuelles de produire cette information sont exigeantes en main-d'œuvre, et elles ne donnent pas des résultats à l'échelle du Ministère.

Liens entre le plan d'activités et les rapports financiers

- Les lettres d'attestation annuelles mentionnent fréquemment la difficulté qu'ont les gestionnaires de CR à relier les données financières aux activités et extrants prévus qui sont décrits dans le plan d'activités.
- Le problème vient du plan d'activités lui-même. Chaque groupe observé avait dressé un plan d'activités exhaustif indiquant les besoins, les priorités, les risques et les lacunes en matière de financement, mais il n'existait pas d'approche uniforme. En effet, chacun des six plans d'activités observés, bien qu'exhaustif et complet en soi, faisait appel à une approche particulière. De plus, les besoins de chaque groupe variaient en ce qui concerne les plans d'activités des CenF subordonnés (ou CenC). Ce manque de normalisation complique les comparaisons et rend difficile le regroupement de l'information.
- Par ailleurs, l'absence de méthode normalisée de planification des activités rend plus difficile l'intégration dans le SCFG.
- Certains groupes ont tenté de remédier à ce problème en attribuant des OI (ou, comme nous l'avons mentionné, des engagements) à des fins de suivi. L'un des groupes échantillonnés avait attribué plus de 750 OI, dont plus de 400 sont actifs.
- Ces méthodes sont très exigeantes en main-d'œuvre, et elles ne sont pas appliquées de manière uniforme.
- Comme l'illustre l'annexe C, les SA représentaient 55 p. 100 des transactions d'un groupe, c.-à-d. que la moitié des écritures initiales a été entrée une deuxième fois, principalement en vue d'assurer un suivi par rapport aux activités prévues.
- Bien que les groupes aient mis en place de bons systèmes de surveillance pour éviter les excédents de dépenses, la plupart d'entre eux ne sont guère en mesure de s'assurer que les fonds ont été dépensés conformément aux affectations prévues dans leurs plans d'activités. Cette situation restreint la capacité du Ministère d'appliquer des mesures de rendement dans ce domaine essentiel.



Recommandations

Améliorer l'information de gestion :

- Réexaminer l'architecture du SCFG afin de la normaliser et de la simplifier;
- Adopter une méthode plus commune de planification des activités et l'intégrer dans le SCFG;
- Réexaminer la politique et les directives concernant la nécessité de relier tous les paiements à des engagements dans le SCFG.



Efficiences des processus

À l'heure actuelle, il existe peu de méthodes normalisées pour traiter les transactions financières. Chaque groupe ou unité utilise une approche légèrement différente, exigeant des documents et des pouvoirs différents et imposant des restrictions différentes à des transactions qui sont essentiellement identiques. Les processus ne sont pas suffisamment différenciés en fonction de la valeur, de sorte que les transactions de faible valeur reçoivent une attention démesurée. Les études comparatives laissent supposer qu'une rationalisation et/ou une restructuration de ces processus engendreraient des économies appréciables.

Des méthodes multiples pour exécuter des processus administratifs communs réduisent l'efficacité.

Méthodes normalisées

- Il existe peu de méthodes normalisées pour traiter les transactions financières. Même des personnes au sein de la même unité de travail utilisent des méthodes différentes.
- Par exemple, dans un groupe échantillonné, un titulaire de carte d'achat avait conçu un formulaire pour documenter chaque transaction par carte d'achat. Ce formulaire reproduisait essentiellement toute l'information qui aurait figuré sur une CAP, annulant ainsi bon nombre des gains d'efficacité obtenus grâce à l'utilisation d'une carte d'achat. D'autres titulaires de cartes d'achat avaient conçu leurs propres registres tandis que d'autres encore ne conservaient aucune information supplémentaire sur les acquisitions par carte d'achat.
- Dans un autre groupe échantillonné, nous avons noté cinq processus différents pour établir les contrats et effectuer les paiements connexes, selon la source de financement, le pouvoir de passer des contrats et la méthode de consignation.
- Plusieurs groupes étaient peu enclins à abandonner les processus manuels à mesure que des systèmes automatisés étaient instaurés. Comme le CS Ex l'a indiqué dans une vérification récente des demandes de remboursement de frais de voyage, un groupe remplissait six formulaires à la main en plus d'entrer l'information dans le système automatisé Claims-X.
- En outre, même si les capacités d'établissement de rapports du SCFG se sont améliorées avec chaque version subséquente, plusieurs groupes hésitent à abandonner leur tableur parallèle et autres systèmes auxiliaires, ce qui crée encore du double emploi. Un seul des groupes échantillonnés se servait pleinement du SCFG pour établir des rapports.



- Ce manque d'uniformité rend la formation difficile à donner, complique l'assurance de la conformité et entrave l'élaboration de règles administratives utiles à la mise au point de contrôles automatisés.
- Le personnel du groupe des SSP du Ministère trouve qu'il est difficile de passer d'une unité à une autre sans formation additionnelle, car chaque groupe possède sa propre méthode pour exécuter ces processus administratifs communs.

Type de transaction	% des montants	% des transactions
Factures, y compris intérêt et rajustements	65%	25%
Cartes d'achat, y compris rajustements	1%	14%
Factures AMEX de billets d'avion	2%	10%
Demandes de remboursement (SCA)	5%	18%
Frais de taxi	< 1%	13%
Paielements versés à d'autres ministères	11%	2%
Écritures de rajustement	1%	18%
Fin d'exercice	11%	< 1%
AUTRE	3%	1%
	100%	100%

- Comme l'indique le tableau 2²¹, 73 p. 100 des transactions de F & E du QGDN (y compris les transactions par carte d'achat, les billets d'avion, les demandes de remboursement, les frais de taxi et les transactions de rajustement) représentent uniquement 9 p. 100 des dépenses nettes.
- Il est essentiel de traiter ces transactions de façon efficiente si l'on veut tirer parti au maximum des ressources financières, en se concentrant sur les transactions de grande valeur et/ou à risque élevé.

Tableau 2 – Dépenses visées du QGDN, par type de transaction

- Les écritures de rajustement (SA) constituent un fort pourcentage des transactions. Dans les six groupes vérifiés, le volume d'écritures de rajustement a varié de 6 p. 100 à 55 p. 100 durant l'AF 2004-2005 (voir l'annexe C).
- Bon nombre des rajustements sont effectués afin de consigner des transactions en fonction d'ordres internes ou d'engagements, comme nous l'avons mentionné précédemment. Or, il s'agit d'une pratique dont la valeur ajoutée est discutable. Beaucoup d'autres SA servent aux fins de recouvrement des coûts à l'interne.

²¹ Le total des colonnes dépasse 100 p. 100 car les chiffres ont été arrondis.

À l'heure actuelle, le volume élevé d'écritures de rajustement (SA) n'est peut-être pas justifié.

- Nous avons relevé un exemple où des frais d'administration de contrats de TPSGC imputés à un groupe central du MDN par le biais de sept factures totalisant 164 k\$, ont donné lieu à 740 SA pour les groupes qui avaient présenté les demandes de contrat. Cinquante-sept pour cent de ces SA représentaient des montants inférieurs à 100 \$, ce qui soulève des questions concernant le coût administratif de cette pratique par opposition à l'amélioration présumée de l'exactitude de l'information sur les coûts.
- Le groupe central a imputé la dépense au code fourni par le groupe client. En l'espèce, les frais d'administration de contrats ont été imputés à de nombreux CG, notamment : formulaires et impression de documents, affaires publiques, services professionnels spécialisés et services d'experts-conseils en gestion.
- Dans la population totale de dépenses de F & E du QGDN pour l'AF 2004-2005, 18 p. 100 des transactions sont des écritures de rajustement (SA), dont le nombre se rapproche du million. Quelque 30 p. 100 d'entre elles touchent des montants inférieurs à 100 \$ tandis que plus de 60 p. 100 représentent des montants de moins de 500 \$.
- La rationalisation de ces écritures aurait un impact notable sur l'efficacité, et seulement des répercussions mineures (le cas échéant) sur l'exactitude globale des données.
- La littérature comptable qualifie souvent les écritures de rajustement de transactions à risque plus élevé parce qu'elles sont entrées à la main et qu'elles ne sont souvent pas étayées par des documents justificatifs.

Importantes possibilités d'économies grâce à des processus financiers simplifiés

- Bien que les concepts ne soient pas nouveaux, une étude effectuée par Deloitte Research en 2002 indique que la plupart des entreprises peuvent encore réaliser de grandes économies grâce à l'impartition, au regroupement fonctionnel, à l'automatisation et à la restructuration, comme le montre le tableau 3.



Catégorie	Réduction de coûts possible
Impartition	Jusqu'à 10 %
Regroupement fonctionnel	10-20 %
Automatisation	15-20 %
Restructuration	25-30 %

Tableau 3 – Analyse comparative – Possibilités d'économies

- L'étude²² souligne que les économies les plus importantes découlent de la restructuration – une évaluation base zéro de la façon dont un processus serait conçu aujourd'hui si les bases étaient entièrement nouvelles.
- Une deuxième étude²³ révèle qu'entre 50 et 80 p. 100 des coûts de traitement des factures peuvent être éliminés grâce à la restructuration du processus « de l'achat au paiement ».
- Au cours de la vérification, nous avons examiné de nombreux cas où le nombre d'intervenants et le volume de transactions pourraient être considérablement réduits grâce à une restructuration. L'entretien des photocopieuses, la location d'immeubles, les services de commissionnaires et les services de messagerie ne sont que quelques exemples de ces transactions.

- Des vérifications antérieures comportaient également des recommandations visant à simplifier les processus et à accroître l'efficacité, c'est-à-dire en ciblant des possibilités d'augmenter l'utilisation de cartes d'achat, d'automatiser et d'intégrer plus à fond le processus relatif aux demandes de remboursement de frais de voyage et de centraliser la planification des conférences, pour n'en nommer que quelques-unes.
- Dans sa *Vérification de la gestion des fonds locaux*, le CS Ex a parlé de l'avantage d'une méthode centralisée de paiement des factures, méthode qu'emploie actuellement le ministère de la Défense du Royaume-Uni.
- Cette méthode pourrait accroître l'uniformité en réduisant grandement le nombre de personnes chargées d'introduire les données dans le système financier, améliorer les contrôles en affectant des ressources spécialisées à la validation de la réception des biens, et accroître l'efficacité du traitement.
- Il est difficile de prévoir avec exactitude les économies que le Ministère pourrait réaliser grâce à la mise en œuvre de l'une de ces initiatives, en partie parce que les coûts actuels des processus n'ont pas été déterminés.

²² « Fit for the Future », étude du secteur des services financiers effectuée par Deloitte Research.

²³ « Le monde informatique », 23 septembre 2005.



- Une étude récente du département de la Défense (DoD) des États-Unis d'Amérique²⁴ reconnaît que des problèmes de gestion financière qui existent depuis des décennies et diverses questions difficiles en matière de passation de contrats et de chaîne d'approvisionnement, auxquels s'ajoute une multitude de systèmes d'information non intégrés, continuent de réduire l'efficacité et l'efficacités.
- Le DoD estime qu'une meilleure efficacité pourrait lui faire épargner 5 p. 100 de son budget annuel, mais il fait observer que cela doit être accompli sans affaiblir les processus de contrôle actuels.

Recommandations

Élaborer une stratégie pour améliorer l'efficacité des processus administratifs :

- Procéder à une restructuration afin d'élaborer et de documenter des processus normalisés d'achat et de paiement;
- Examiner les possibilités de partage de services, de regroupement et de centralisation.

²⁴ « Key Elements Needed to Successfully Transform DoD Business Operations » GAO-05-629T, avril 2005.



ANNEXE A – ANALYSE DE LA POPULATION

(fondée sur l'information du SCFG de l'AF 2004-2005)

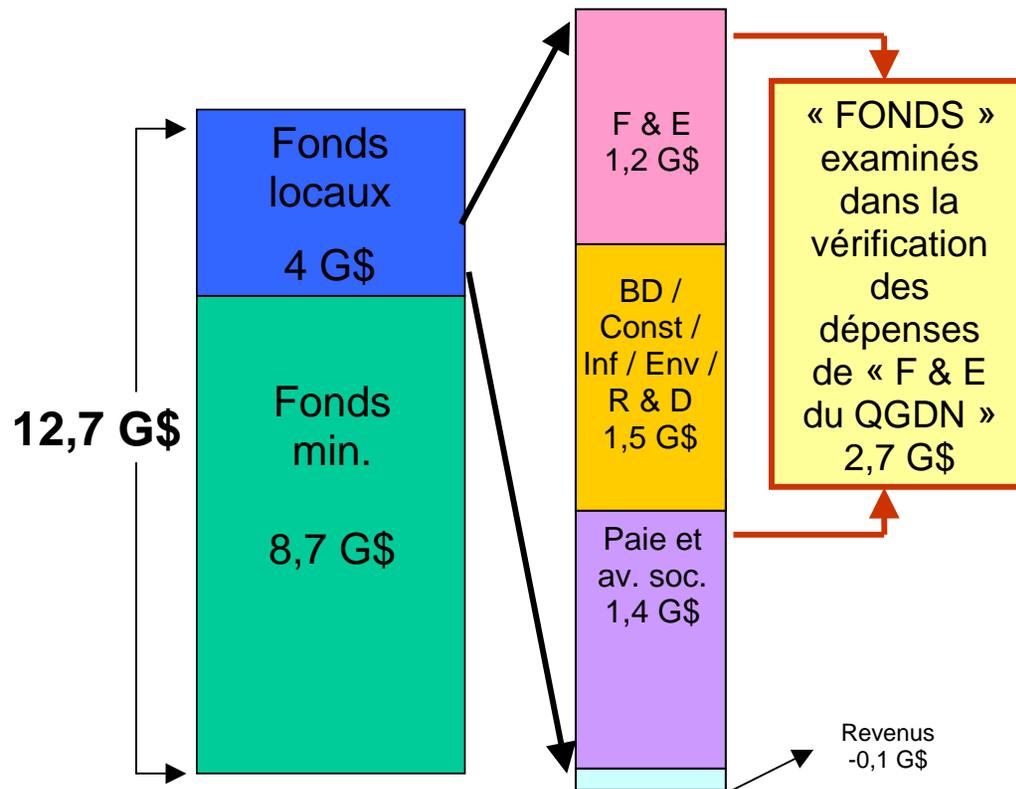


Figure 1 – Dépenses, par type de fonds – AF 2004-2005

- La structure de codage du SCFG fait une distinction entre les fonds « locaux » (c.-à-d. ceux qu'utilise un gestionnaire pour faire fonctionner son unité ou groupe) et les fonds « ministériels » (c.-à-d. ceux qui sont gérés par un gestionnaire dans l'intérêt de tout le Ministère, p. ex., la solde, les acquisitions d'immobilisations et les articles d'approvisionnement national). La vérification a porté sur les dépenses de fonds « locaux ».
- Certaines organisations du QGDN, comme le GMFC, l'Agence de logement des Forces canadiennes, les Cadets et l'ACD, disposent uniquement de fonds « ministériels ». Leurs dépenses « locales » ou de « F & E » ne peuvent être déterminées facilement au moyen de l'information du SCFG. À cet égard, la population de vérification est incomplète.
- Le nombre de fonds « locaux » est passé de 6 à 14 durant l'AF 2003-2004. Auparavant, les dépenses liées à l'environnement et à la R & D étaient comprises dans les budgets de F & E. Les fonds additionnels ont créé une certaine confusion : Par exemple, les PSF à des fins environnementales ou de R & D devraient-ils être codés comme dépenses de F & E, d'environnement ou de R & D? De même, quel serait le code de l'ETS nécessaire à ces fins?
- L'analyse des fonds a fait ressortir de nombreuses anomalies. Par exemple, les PSF ont été imputés à 26 fonds locaux et ministériels.
- Par souci de conformité à la *Vérification de la gestion des fonds locaux*, tous les fonds « L », à l'exception de la paie et des avantages ainsi que des revenus, ont été inclus dans notre vérification.
- Les dépenses de l'AF 2004-2005 imputées aux fonds inclus ont totalisé 2,7 G\$ (nous avons par la suite réduit ce montant en examinant seulement les CenF du QGDN).

ANNEXE A

- Dans ces fonds « L », la vérification a porté sur les dépenses du QGDN.
- Il n'existe aucune méthode pour déterminer facilement si les ressources ont été consommées par une unité du QGDN ou d'une région.
- Nous nous sommes concentrés sur les dépenses financées par une unité du QGDN, c.-à-d. où se trouvait le CenF du SCFG au QGDN.
- Ainsi, les dépenses liées à la livraison de camions à Gagetown, mais payées par le QGDN, seraient incluses dans la vérification.
- Les CenF du QGDN ont financé 0,9 G\$ des 2,7 G\$ de dépenses « locales » visées durant l'AF 2004-2005.

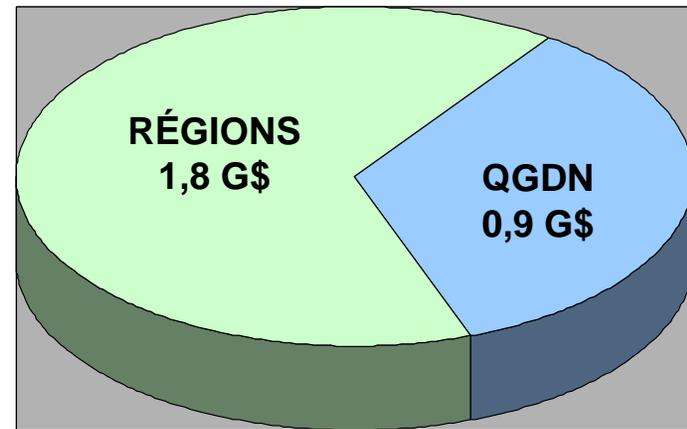


Figure 2 – Vérification des dépenses de « F & E du QGDN » – Fonds locaux visés

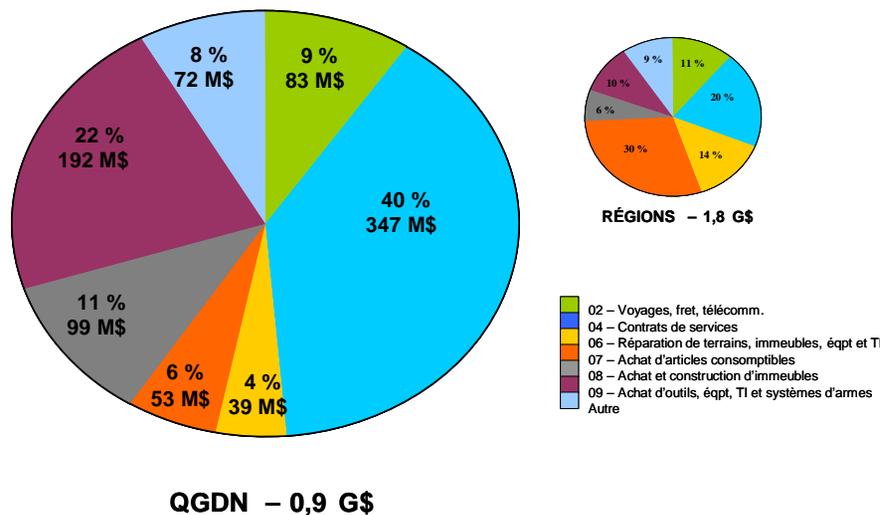


Figure 3 – Dépenses, par produit (OC) QGDN – 0,9 G\$

- Nous avons examiné les produits (articles courants du SCFG) achetés par les CenF du QGDN et établi des comparaisons avec les unités régionales.
- Les contrats de services sont le principal produit acheté par le QGDN (40 p. 100). Une analyse plus approfondie par CG a indiqué qu'il s'agissait principalement de services de conseils, de GI/TI et de services professionnels.
- Cela contraste avec les régions, où les contrats de services touchaient surtout les services d'alimentation et de nettoyage et les services de commissionnaires.
- L'achat d'outils, d'équipement, de TI et d'armes est un autre domaine principal de dépenses du QGDN. Bien que financés par des groupes du quartier général, les achats ne leur sont pas destinés dans une large mesure.

ANNEXE A

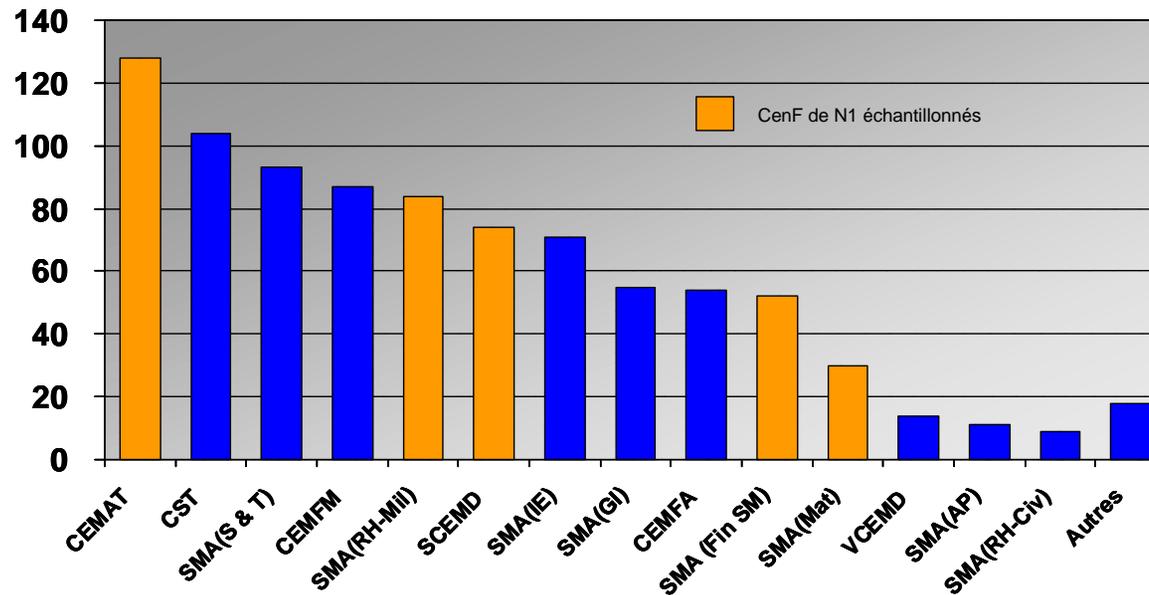


Figure 4 – Dépenses du QGDN visées, par N1 – 0,9 G\$

Nous avons effectué une analyse plus poussée pour déterminer la répartition des dépenses « locales » ou de « F & E » par N1.

- L'analyse laisse entendre que les dépenses de F & E ne sont pas toutes imputées à ces fonds. Par exemple, le SMA(Mat) a enregistré beaucoup moins de dépenses de F & E que le SMA(Fin SM), et pourtant c'est un groupe beaucoup plus nombreux. Il semble donc qu'une partie des dépenses de type F & E du SMA(Mat) est imputée aux fonds ministériels.
- Les dépenses relatives des trois chefs d'état-major d'armées donnent à penser que le Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) utilise un mode de financement plus décentralisé que celui du Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) ou du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM).
- La méthode d'échantillonnage englobait les transactions de six CenF des cinq N1 indiqués en orange à la figure 4.

ANNEXE B – CRITÈRES CLÉS

Nous avons élaboré des critères clés pour évaluer chacun des domaines d'examen. Ces critères nous ont permis d'examiner le cadre de contrôle en place, la création et la communication de l'information de gestion, ainsi que les processus mis en œuvre pour gérer les risques.

Secteur de vérification	Critère	Cadre de contrôle	Information de gestion	Gestion des risques
Planification/ Budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'activités indique les ressources requises par CenF. • Les risques de financement ont été documentés. • Les plans et les engagements sont consignés et suivis dans le SCFG. 		✓	✓
Délégation/ Responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les pouvoirs sont attribués, documentés et examinés de façon appropriée et uniforme. • Les attestations annuelles sont remplies. 	✓		✓
Acquisition/ Passation de contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Les achats/la passation de contrats sont conformes aux pouvoirs délégués. • Les achats sont effectués en régime de concurrence et des offres de prix sont conservées. • Les contrats renferment des livrables/jalons clairement définis. 	✓		✓
Paiements de factures	<ul style="list-style-type: none"> • L'information versée au dossier est suffisante pour remplir les exigences de l'article 34, c.-à-d. la CAP, le contrat, les bordereaux d'envoi et les feuilles de temps. • L'attestation en vertu de l'article 34 est dûment remplie par la personne autorisée. • Les paiements sont bien consignés dans le SCFG. 	✓	✓	



ANNEXE B

Secteur de vérification	Critère	Cadre de contrôle	Information de gestion	Gestion des risques
Paiements par carte d'achat	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de cartes d'achat est conforme aux pouvoirs délégués et aux politiques. • L'information disponible est suffisante pour remplir les exigences de l'article 34, c.-à-d. les reçus et autres documents justificatifs. • L'attestation en vertu de l'article 34 est remplie en temps opportun par la personne autorisée. • Les dépenses sont bien consignées dans le SCFG. 	✓	✓	
Frais de voyage	<ul style="list-style-type: none"> • Les voyages, y compris les billets d'avion, sont dûment autorisés, contrôlés et surveillés. • Les frais de voyage dont le remboursement est demandé sont conformes à la politique, bien documentés et dûment autorisés. • Les dépenses sont bien consignées dans le SCFG. 	✓	✓	
Autres demandes de remboursement	<ul style="list-style-type: none"> • Les demandes de remboursement sont raisonnables et conformes à la politique. • Une personne autorisée remplit l'attestation en vertu de l'article 34 et dispose d'une information suffisante à cette fin. 	✓	✓	
Dépenses d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Les dépenses d'accueil sont dûment autorisées, bien documentées et conformes à la politique. 	✓	✓	✓
Paiements interministériels	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus est en place pour autoriser les services d'autres ministères. • Une personne autorisée remplit l'attestation en vertu de l'article 34 et dispose d'une information suffisante à cette fin. 	✓	✓	
Écritures de rajustement	<ul style="list-style-type: none"> • Les écritures de rajustement qui ont une incidence sur le solde disponible d'une unité sont convenablement documentées et examinées. 		✓	✓



ANNEXE B

Secteur de vérification	Critère	Cadre de contrôle	Information de gestion	Gestion des risques
Transactions de fin d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> Un processus est en place pour veiller à ce que les crédateurs à la fin de l'exercice (CAFE) soient bien établis et réglés. 		✓	
Surveillance/ Examen	<ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires des CenF et de coûts examinent régulièrement les transactions imputées à leur financement et font enquête sur les anomalies. Un processus est en place pour surveiller et éliminer les engagements inutilisés (y compris ceux qui sont établis à titre de CAFE) et les paiements en double. L'état du budget fait l'objet de rapports et il en est discuté périodiquement avec le contrôleur de N1. Des rapports sur les écarts de rendement (RER) sont utilisés pour surveiller l'état du budget. Les gestionnaires financiers sont mis au courant des résultats de tout examen. Des mesures correctives sont prises au besoin. Toute la documentation de base est bien tenue à jour aux fins d'examen. 		✓	✓



ANNEXE C – PROFIL ET RÉSULTATS DE L'ÉCHANTILLON

Des transactions ont été choisies dans six CenF du QGDN représentant cinq groupes de N1. Le tableau 1 compare les CenF d'après l'information du SCFG de l'AF 2004-2005. Comme l'on pouvait s'y attendre compte tenu de la diversité de leurs mandats, de grandes variations ont été observées entre les CenF pour ce qui est des montants dépensés, des produits achetés et des principaux types de paiement.

Le volume d'écritures de rajustement (SA), qui a varié de 6 p. 100 à 55 p. 100, témoigne de la méthode dont les CenF se servent pour consigner l'information de gestion. Deux des CenF assurent le suivi des plans d'activités au moyen d'engagements, tandis qu'un troisième utilise des OI à cette fin. Dans chacun de ces centres, un fort pourcentage de transactions est entré deux fois pour consigner toute l'information voulue. Cette pratique a un impact considérable sur l'efficacité du traitement.

Le pourcentage des montants traités aux fins de paiement (réglés) par les CenF échantillonnés a varié de 3 p. 100 à 73 p. 100. Cela indique dans quelle mesure un CenF exerce un contrôle intégral sur la transaction, au lieu de simplement fournir ses codes (et ses fonds) à un autre groupe pour ensuite n'avoir guère de contrôle sur l'acquisition et/ou le paiement. Cela influe sur la responsabilisation et l'assurance avec laquelle le gestionnaire du CenF peut attester que tous les fonds ont été utilisés prudemment et conformément à la LGFP et aux règlements régissant la passation de contrats.

	Centres de fonds					
	1	2	3	4	5	6
Dépenses de l'AF 2004-2005 visées par l'échantillon	2,3 M\$	9,3 M\$	4,8 M\$	3,0 M\$	128,9 M\$	5,3 M\$
Principaux produits	Accueil, voyages	Location d'immeubles, mobilier, installations de télécomm.	Contrats de développement de logiciels, services prof., aide temporaire et éqpt de TI	Formation, déplacements aux fins de formation	Vaste gamme, y compris construction d'immeubles, achat de véhicules, éqpt de TI, voyages, serv. prof. et aide temporaire	Services de conseils, location d'immeubles, aide temporaire
Principal type de paiement, par \$	Demands de remb.	Règlements inter-ministériels	Factures	Factures	Factures	Factures
Volume d'écritures de rajustement	8%	38%	7%	55%	21%	6%
% réglés par CenF	73%	3%	41%	51%	13%	35%

Tableau 1 – Comparaison des centres de fonds



ANNEXE C

Le tableau 2 indique le nombre et le type de transactions échantillonnées, par CenF.

Nous avons eu recours à un échantillonnage dirigé, plutôt que statistique, pour veiller à ce qu'un large éventail de types de transactions soit examiné dans chaque CenF. Pour cette raison, certains types de transactions ont été « suréchantillonnés » par rapport aux montants dépensés. Nous ne pouvons donc pas nous servir des taux d'erreur pour déterminer la valeur pécuniaire des erreurs.

En outre, nous ne pouvons pas comparer directement les taux d'erreur aux résultats d'autres ministères ni aux résultats d'autres vérifications du CS Ex comme la *Vérification de la gestion des fonds locaux*. De telles comparaisons supposeraient une certaine uniformité dans la méthode d'échantillonnage et la définition des erreurs, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.

	Transactions échantillonnées						
	Centres de fonds						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL
Carte d'achat	13	7	18	25	12	14	89
Factures	23	25	35	36	66	26	211
Frais de voyage	11	4	4	8	11	3	41
NAV	19	4	0	3	5	2	33
Form. gén. de demande d'indemnité	3	1	4	4	13	6	31
Accueil	8	7	0	6	8	1	30
Paiements à d'autres ministères (RI)	7	17	2	5	8	8	47
Fin d'exercice (CAFE)	3	3	5	5	0	2	18
Écritures de rajustement (SA)	14	4	6	3	3	4	34
TOTAL	101	72	74	95	126	66	534

Tableau 2 – Transactions échantillonnées



ANNEXE C

RÉSULTATS DE L'ÉCHANTILLON

- Colonne indiquant le nombre de transactions examinées par type.
- Colonne indiquant le nombre de fois qu'une erreur particulière s'est produite dans le type de transaction échantillonné. Une seule transaction peut contenir plusieurs erreurs. Les rubriques en « bleu » dans cette zone (p. ex., « Pas d'att. – Art. 34 de la LGFP ») mettent en évidence les erreurs jugées « clairement non conformes », tandis que les erreurs sous les rubriques en « violet » ont été considérées comme des « lacunes de conformité ».
- Colonnes indiquant le nombre et le pourcentage de transactions « clairement non conformes », y compris celles qui n'ont pas d'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP, dont le montant du paiement est erroné et/ou qui ne sont pas conformes à la politique sur la passation de contrats. Chaque transaction est comptée seulement une fois dans cette colonne.
- Colonnes indiquant le nombre et le pourcentage de transactions qui comportent l'une des autres lacunes de conformité énumérées. Là encore, chaque transaction n'est comptée qu'une seule fois.

Types de transactions	Total ex	Types d'erreurs												Clairément non conformes (Nbre)		Clairément non conformes (%)	
		Alt. inadéquate-Art 32	Pas d'att.	Alt. inadéquate-Art 34 LGFP	Doc. illustr. insuffisants pour l'attestation en vertu de l'article 34 de la LGFP	Mauvais CC inexor.	Non conform. sur la r.	Aucune preuve adéquate du pouvoir de passation ***	Apparence de fractionnement de contrat	Concurrence douteuse dans la passation de contrats	Autr. conformité non-conformité ****	Documentation introuvable	Clairément non conformes (Nbre)	Clairément non conformes (%)	Lacunes observées	Lacunes observées (%)	
Carte d'achat	89	6	23	32	29	9	23	1	1	0	0	22	14	29	33%	58	65%
Factures	211	2	13	57	35	3	14	39	29	9	12	44	21	46	22%	127	60%
Frais de voyage	41	7	1	1	2	0	6	0	0	0	0	11	4	1	2%	19	46%
NAV	33	0	29	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	29	88%	0	0%
Autres demandes	31	1	0	1	2	2	6	1	3	0	0	5	7	3	10%	16	52%
Accueil	30	0	3	5	0	0	8	1	2	0	0	15	3	5	17%	17	57%
Autres ministères	47	0	16	24	28	0	1	1	0	0	0	0	9	16	34%	25	53%
Fin d'exercice (CAFE)	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0%	5	28%
Écritures de rajustement	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	16	47%
Total	534	16	85	120	96	15	58	43	35	9	12	99	58	129	24%	283	53%

*** Attestation inadéquate en vertu de l'art. 32 de la LGFP :**
 L'approbation préalable du voyage et de la formation n'a pas été clairement documentée.
 La demande de remboursement n'a pas été approuvée par le superviseur.

**** Attestation inadéquate en vertu de l'art. 34 de la LGFP :**
 Non datée
 Attestation remplie après que le paiement a été effectué
 Nom illisible
 Signée par la mauvaise personne (c.-à-d. aucun pouvoir à l'égard du CenC, du type de document ou du produit)

****** Aucune preuve du pouvoir de passation de contrats :**
 Pas de commande d'achat sur place
 Pas de commande subséquente à une offre à commandes

***** Autres types de non-conformité :**
 Approbation des dépenses d'accueil incomplète/inadéquate
 Heures travaillées non conformes au contrat, ou aucun registre apparent pour vérifier les heures
 Achats de l'année précédente payés avec des fonds de la nouvelle année
 Mauvaise méthode de paiement du produit (voyage et essence avec carte d'achat; autres avec AMEX)
 Outil contractuel inapproprié, énoncé des travaux faible, piètre/aucune justification de prolonger contrat



ANNEXE D – CARTE DE POINTAGE

Une carte de pointage a été produite pour documenter les résultats de chacun des CenF échantillonnés. Les numéros 1 à 6 représentent les centres en question. Le signe ✓ indique des observations positives tandis que le signe ✗ désigne des observations négatives. Nous avons considéré les résultats individuels pour déterminer la cote du Ministère. Dans certains cas, elle est inférieure à celle des CenF du fait que l'ampleur et l'incidence du problème ne se précisent que lorsqu'on regarde l'ensemble du Ministère. Nous avons utilisé une cote « orange » plutôt que « rouge » pour souligner que les processus actuels doivent être améliorés mais qu'ils n'ont pas besoin d'être « arrêtés » et qu'ils ne peuvent l'être.

Domaine d'examen	1	2	3	4	5	6	Ministère	Observations
<i>Planification/ Budgétisation</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les plans d'activités (PA) des 6 CenF échantillonnés indiquent tous les besoins en ressources, les priorités, les écarts et les manques de fonds. ✗ L'absence d'approche normalisée à l'égard des PA complique la comparaison et le regroupement des données et augmente les ressources affectées à la préparation. ✗ Un seul des CenF échantillonnés pouvait facilement comparer la consommation de ressources du SCFG avec les chiffres du PA; d'autres ne peuvent pas utiliser le SCFG pour mesurer facilement le rendement financier. ✗ Le RER du SCFG ne peut servir à surveiller le solde disponible de 5 CenF échantillonnés – 4 CenF n'avaient pas entré de chiffres de planification, 4 CenF ne consignaient pas correctement tous les engagements (c.-à-d. en utilisant des engagements collectifs ou en les reliant aux activités et non aux contrats).
<i>Délégation/ Responsabilisation</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 des 6 CenF échantillonnés avaient des pouvoirs délégués à jour et documentés au moyen des formulaires en vigueur. ✓ La formation obligatoire en gestion financière a été donnée dans tous les 6 groupes. ✗ Dans 2 groupes échantillonnés, il y a eu des cas où des personnes se sont vu attribuer des pouvoirs inappropriés et où les mauvais formulaires ont été utilisés. ✗ Les restrictions ne sont pas clairement indiquées. Un groupe a entré la restriction « Factures et demandes de remboursement » pour la plupart des personnes, tandis qu'ailleurs il leur a délégué le pouvoir d'établir des CAP et des commandes subséquentes à des OC. ✗ Dans l'ensemble du Ministère, les pouvoirs de titulaire de carte d'achat ne sont pas soumis à un examen annuel ni intégrés à d'autres pouvoirs délégués. ✗ Aucun des CenF échantillonnés ne possédait un registre local de tous les pouvoirs délégués aux titulaires de cartes d'achat. ✗ Tous les groupes avaient délégué des pouvoirs de passation ambigus à certains titulaires de cartes d'achat. ✗ La méthode actuelle qui consiste à consigner les pouvoirs sur papier est peu pratique et elle ne facilite pas la mise à jour ni la surveillance. ✗ 4 des 6 CenF échantillonnés traitent moins de 50 p. 100 des transactions qu'ils financent, d'où la difficulté pour le gestionnaire de CR d'attester la probité et la conformité.

	Aucune mesure corrective requise à ce stade-ci
	Une certaine attention est requise ou des mesures correctives viennent seulement d'être prises
	Mesures correctives suggérées



ANNEXE D

Domaine d'examen	1	2	3	4	5	6	Ministère	Observations
Acquisition/ Passation de contrats								<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les grands contrats de biens sont traités par le biais des autorités compétentes. ✓ Un groupe avait beaucoup amélioré ses processus de passation de contrats durant l'AF 2004-2005 par rapport à l'AF 2003-2004. * La documentation relative aux CAP et aux COC n'est souvent pas remplie, et les pouvoirs appropriés ne sont souvent pas évidents. * 68 transactions échantillonnées n'étaient clairement pas conformes à la politique sur la passation de contrats, où il n'y avait aucune preuve du pouvoir de passer des contrats. * Des offres de prix concurrentielles ne sont souvent pas conservées, et la justification du recours à un fournisseur unique n'est pas documentée dans le cas des contrats de faible à moyenne valeur. * Les contrats de services demeurent problématiques : <ul style="list-style-type: none"> * la majorité d'entre eux comportaient des ET vagues et peu de livrables concrets; * plusieurs commandes subséquentes dépassaient la portée du contrat; * le fractionnement de contrat était très apparent dans un groupe observé; * certains travaux étaient effectués avant l'adjudication du contrat; * les exigences des COC et SA en matière de limites, de concurrence et de pouvoirs de signature n'étaient pas toujours respectées; * de nombreuses modifications n'étaient pas suffisamment justifiées; * deux cas ont été observés où les entrepreneurs jouaient un rôle inapproprié dans la gestion du contrat. * Dans l'ensemble, nous avons recensé 89 cas de pratiques de passation de contrats non conformes ou douteuses (certaines transactions en comportaient plus d'une).
Paiements de factures								<ul style="list-style-type: none"> * 13 de 211 factures échantillonnées ne renfermaient aucune attestation en vertu de l'art. 34 de la LGFP. * 35 n'avaient pas assez de documents justificatifs aux fins de confirmation en vertu de l'art. 34 de la LGFP, notamment aucune CAP ou COC et/ou aucune preuve du pouvoir de passer des contrats. * L'attestation en vertu de l'art. 34 de la LGFP était inadéquate dans le cas de 57 factures; par exemple, les signatures étaient illisibles ou non datées. Le PADE exact ne pouvait pas être confirmé pour 31 des factures. * 3 paiements ne concordaient pas avec le montant prévu au contrat. * Sur certaines factures de services, la ventilation des heures était insuffisante aux fins de confirmation. * 3 des 6 groupes n'avaient pas de processus clair pour attester les heures effectuées par les entrepreneurs, en particulier la fin de semaine et après les heures normales de travail. * Certains codes financiers pourraient être plus précis. Quatorze factures étaient mal codées. * Le gestionnaire de CR ne pouvait fournir ou n'a fourni aucun document à l'égard de 21 transactions.

	Aucune mesure corrective requise à ce stade-ci
	Une certaine attention est requise ou des mesures correctives viennent seulement d'être prises
	Mesures correctives suggérées



ANNEXE D

Domaine d'examen	1	2	3	4	5	6	Ministère	Observations
<i>Paiements par carte d'achat</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il s'agissait principalement d'achats de faible valeur et à faible risque. ✓ Aucun achat inapproprié n'a été observé. ✓ Deux groupes avaient récemment révisé le processus d'autorisation et d'attestation. ✗ 9 de 89 paiements par CA échantillonnés comportaient des montants erronés (8 incluaient le paiement de la taxe de vente provinciale; dans un autre cas, une facture du même montant avait aussi été payée). ✗ La documentation était introuvable pour 14 transactions. ✗ 23 transactions par CA n'avaient fait l'objet d'aucune attestation en vertu de l'art. 34 de la LGFP, et l'attestation en vertu de cet article était inappropriée dans le cas de 32 transactions (principalement parce qu'elle n'avait pas été remplie par le gestionnaire de CR). ✗ Dans 3 groupes, le processus en place est très lourd, de sorte que des gains d'efficacité sont peut-être irréalisables.
<i>Frais de voyage</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ La plupart des documents justificatifs étaient bien tenus. ✗ La piste de vérification à l'égard de l'art. 32 (approbation préalable du voyage) pourrait être améliorée. Une attestation appropriée en vertu de l'art. 32 de la LGFP n'était pas évidente en ce qui a trait à 7 de 41 demandes de remboursement de frais de voyage échantillonnées. ✗ 29 de 33 dépenses échantillonnées en matière de CMV/NAV n'avaient aucune attestation en vertu de l'art. 34 de la LGFP (88 p. 100). ✗ Une demande de remboursement de frais de voyage comportait une erreur de paiement de 1 200 \$; le montant a été recouvré par la suite.
<i>Autres demandes de remboursement</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ La plupart des documents justificatifs étaient bien tenus. ✗ L'utilisation prudente et équitable des fonds a été mise en doute dans 2 cas.
<i>Dépenses d'accueil</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ En général, les transactions consignées à titre de dépenses d'accueil étaient parfaitement documentées, adéquatement recommandées et dûment autorisées. ✗ Nous avons observé 13 cas où l'autorisation appropriée n'a pas été obtenue et où la majorité des transactions n'ont pas été consignées à titre de dépenses d'accueil. ✗ Trois transactions n'avaient pas d'attestation en vertu de l'art. 34 de la LGFP, et l'attestation en vertu de cet article était inadéquate dans 5 cas.
<i>Paiements interministériels</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le paiement en fonction d'un engagement aide à faire en sorte que les frais soient autorisés et étayés. ✗ La plupart des groupes possèdent peu de documents justificatifs pour ces paiements. ✗ Dans le cas de 40 de 47 transactions échantillonnées, l'attestation en vertu de l'art. 34 de la LGFP était soit inexistante soit inadéquate.

	Aucune mesure corrective requise à ce stade-ci
	Une certaine attention est requise ou des mesures correctives viennent seulement d'être prises
	Mesures correctives suggérées



ANNEXE D

Domaine d'examen	1	2	3	4	5	6	Ministère	Observations
<i>Écritures de rajustement</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ La majorité des groupes tiennent des documents justificatifs pour les SA importants. ✗ L'ampleur des SA n'est peut-être pas justifiée; la charge de travail est considérable et l'information n'est guère meilleure dans l'ensemble. Les SA représentaient 55 p. 100 des transactions d'un groupe. ✗ Les écritures de rajustement étaient utilisées dans une certaine mesure pour équilibrer les budgets et coder les dépenses en fonction des plans.
<i>Transactions de fin d'exercice</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ La plupart des groupes ont une méthode pour s'assurer que tous les CAFE sont des dépenses valides de l'exercice précédent. ✗ Dans un groupe, les CAFE représentaient 10 p. 100 des dépenses totales, et environ 50 p. 100 n'ont pas été utilisés l'année suivante.
<i>Surveillance/ Examen</i>								<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tous les groupes surveillent régulièrement l'état du budget. ✓ Tous les groupes ont une méthode pour surveiller et éliminer les engagements et les CAFE inutilisés. ✗ 3 des 6 groupes possédaient une capacité de surveillance interne (par le biais du personnel du contrôleur de N1). L'étendue de la surveillance de la conformité et des VAEM financières varie entre les groupes. ✗ La surveillance ne semble pas axée sur les risques. ✗ La méthode de surveillance/d'examen ne facilite pas la mesure du rendement. ✗ L'accent est mis sur le respect des limites du budget; l'optimisation des ressources et l'utilisation prudente des fonds ne font pas l'objet d'une évaluation approfondie.

	Aucune mesure corrective requise à ce stade-ci
	Une certaine attention est requise ou des mesures correctives viennent seulement d'être prises
	Mesures correctives suggérées



ANNEXE E – LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE RAPPORT

AAP	Architecture des activités des programmes	GI/TI	Gestion de l'information/technologie de l'information
ACD	Académie canadienne de la Défense	GMFC	Groupe médical des Forces canadiennes
AF	Année financière (du 1 ^{er} avril au 31 mars)	LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
CA	Carte d'achat	MAA	Manuel d'administration de l'approvisionnement
CAFE	Créditeur à la fin de l'exercice	MDN	Ministère de la Défense nationale
CAP	Commande d'achat sur place	NAV	Numéro d'autorisation de voyage
CCA	Compte client d'approvisionnement (anciennement compte de distribution)	N1	Niveau un (relève directement du SM ou du CEMD)
CEM(SMA(Mat))	Chef d'état-major – SMA(Mat)	OC	Offre à commandes
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre	OI	Ordre interne du SCFG
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne	PA	Plan d'activités
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime	PADE	Paiement à la date d'échéance
CenC	Centre de coûts du SCFG	PDA	Assistant numérique
CenF	Centre de fonds du SCFG	PGI	Progiciel de gestion intégré
CG	Comptes généraux du SCFG	PSF	Papier, stylos et fournitures
CMV	Compte ministériel de voyage	QGDN	Quartier général de la Défense nationale
CR	Centre de ressources	R & D	Recherche et développement
CS Ex	Chef – Service d'examen	RCN	Région de la capitale nationale
CT	Conseil du Trésor	RER	Rapport sur les écarts de rendement
DB	Directeur – Budget	RI	Règlements interministériels
D Compt Fin	Directeur – Comptabilité financière	SA	Rajustement de système du SCFG (écriture de rajustement)
D Gest D	Directeur – Gestion de la Défense	SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
D Pol C	Directeur – Politique contractuelle	SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
DFPP	Directeur – Finances (Politiques et procédures)	SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement	SIF	Stratégie d'information financière
DoD	Département de la Défense (États-Unis d'Amérique)	SISAM	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel
DPFCP	Directeur – Planification des Forces et coordination du programme	SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)	SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
DTCSP	Directeur – Traitement des comptes, solde et pensions	SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
ET	Énoncé des travaux	SSP	Services de soutien partagés
ETS	Enveloppe des traitements et salaires	TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
F & E	Fonctionnement et entretien	VAEM	Visite d'aide d'état-major
GED	Gouvernement en direct	VCEMD	Vice-chef d'état-major de la Défense

