

# **RENFORCER LA RESPONSABILISATION ET LA FONCTION DE CONTRÔLEUR À LA DÉFENSE NATIONALE**

16 juin 2004

**PUBLIÉ AVEC L'AUTORISATION:**

Du Sous-ministre

**(page non remplie délibérément)**



National Defence

Défense nationale

Deputy Minister

Sous-ministre

National Defence Headquarters  
Ottawa, Canada  
K1A 0K2

Quartier général de la Défense nationale  
Ottawa, Canada  
K1A 0K2

16 June 04

le 16 juin 04

Distribution List

Liste de distribution

STRENGTHENING  
ACCOUNTABILITY AND  
COMPTROLLERSHIP

RENFORCER LA  
RESPONSABILISATION FINANCIÈRE ET  
LA FONCTION DE CONTRÔLE

1. Please find enclosed, for your action, the Directive on “Strengthening Accountability and Comptrollership” in the Department of National Defence. This Directive responds to the Government Action Plan on strengthening public sector management as recently announced by the President of the Treasury Board.

1. Veuillez trouver ci-jointe, pour exécution, la directive « Renforcer la responsabilisation financière et la fonction de contrôle » au ministère de la Défense nationale. Cette directive donne suite au Plan d’action gouvernemental sur le renforcement de la gestion au sein du secteur public dont le président du Conseil du Trésor a fait récemment l’annonce.

2. As members of the Defence Team, we must recognize that we manage public money on behalf of all Canadians. It is our obligation, therefore, to ensure that the best possible practices of comptrollership and accountability are applied on a daily basis.

2. En tant que membre de l’Équipe de la Défense, nous devons tous être conscients que nous gérons les fonds publics au nom de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes. Nous avons par conséquent l’obligation de nous assurer d’appliquer tous les jours les meilleures pratiques possibles en matière de contrôle et de responsabilisation.

3. Please ensure that this directive is fully disseminated throughout your organization and that all measures are adopted and implemented on schedule.

3. Assurez-vous que cette directive est largement diffusée au sein de votre organisation et que toutes les mesures nécessaires sont adoptées et mises en œuvre en respectant le calendrier.

4. ADM(Fin CS) is responsible for providing quarterly progress reports to DMC commencing in September 2004. Thank you in advance for your support.

4. SMA(Fin SM) a la responsabilité de soumettre des rapports d'étape trimestriels au CGD à partir de septembre 2004. Merci à l'avance pour votre collaboration.



Hélène Gosselin

Enclosure : 1

Pièce jointe : 1

Distribution List

Liste de distribution

CDS  
VCDS  
ADM(Pol)  
DCDS  
ADM(HR-Mil)  
ADM(Mat)  
CMS  
A/CLS  
CAS  
ADM(Fin CS)  
ADM(IE)  
ADM(HR-Civ)  
ADM(IM)  
ADM(S&T)  
CRS  
JAG  
DND/CF LA  
A/ADM(PA)

CEMD  
VCEMD  
SMA(Pol)  
SCEMD  
SMA(RH-Mil)  
SMA(Mat)  
CEMFM  
CEMAT/I  
CEMFA  
SMA(Fin SM)  
SMA(IE)  
SMA(RH-Civ)  
SMA(GI)  
SMA(S&T)  
CS Ex  
JAG  
CJ MDN/FC  
SMA(AP)/I

## ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>Partie A: Résumé</b>	<b>A1</b>
<b>Partie B: Plan d'action intégré en matière de gestion</b>	<b>B1</b>
❖ Annexe 1 : Critères liés aux contrats à risque élevé	B28
<b>Partie C: Contrôle de la gestion à la Défense nationale</b>	<b>C1</b>
❖ Introduction	C1
❖ Leadership stratégique	C4
❖ Responsabilisation et contrôle	C8
❖ Information intégrée sur le rendement	C12
❖ Gestion intégrée du risque	C14
❖ Valeurs et éthique	C18
❖ Conclusion	C21
<b>Partie D: Plan d'action pour la fonction de contrôle</b>	<b>D1</b>
❖ Introduction	D3
❖ Plan d'action	D8
○ I. Retour aux sources	D8
○ II. Valeurs et éthique	D14
○ III. Optimisation des ressources	D17
❖ Prochaines étapes	D30
❖ Annexes	D31

### **Glossaire des acronymes utilisés couramment**

**(page non remplie délibérément)**

## **Partie A: Résumé**

Le présent rapport fournit aux gestionnaires et aux dirigeants de tous les niveaux une orientation et une direction claires en ce qui concerne les pratiques et les moyens de contrôle de gestion, l'intendance des ressources, la probité et les responsabilités fiduciaires. L'argent des contribuables doit être dépensé judicieusement.

Le présent rapport est particulier quant à son orientation en matière de pratiques et de politiques et général quant aux améliorations actuellement apportées dans les domaines de la fonction de contrôleur et du contrôle de gestion.

Résumé des mesures significatives prises :

### **Contrôle financier et conformité**

- ❖ Les vérifications préliminaires des paiements et les vérifications effectuées après les paiements ont été grandement accrues grâce à l'ajout de personnel et de ressources.
- ❖ D'ici au 30 avril 2004, de nouveaux bureaux de vérification seront établis dans les organisations responsables du matériel, de la gestion de l'information, de l'infrastructure et de l'environnement.
- ❖ De nouveaux certificats liés à la LGFP précisant les responsabilités financières doivent être signés par tous les gestionnaires de

ressources ayant des pouvoirs d'approbation en ce qui concerne l'article 34 d'ici le 31 mars 2004.

- ❖ Des moyens de contrôle de système intelligents ont été mis en place afin d'identifier les opérations à risque élevé, telles que celles qui comportent une valeur élevée et dont la fréquence du modèle est inhabituelle.
- ❖ Les gestionnaires de tous les niveaux ont reçu l'ordre de mettre en œuvre le Plan d'action pour la fonction de contrôle et de s'assurer que toutes les mesures requises sont prises dans leurs domaines de responsabilités.
- ❖ Le personnel responsable de la conformité à la LGFP a été augmenté de façon significative et a commencé à effectuer des vérifications régulières dans les bureaux de paiement.
- ❖ La priorité de la dotation militaire pour l'organisation des contrôleurs du Ministère a été accrue dans le but d'obtenir les effectifs nécessaires pour assurer le contrôle financier et la conformité.
- ❖ Une cellule de surveillance active a été mise sur pied afin de surveiller de près tous les comptes du système financier du Ministère en vue de détecter les opérations et les dépenses inhabituelles.
- ❖ Un examen de la capacité en matière de contrôle a été lancé afin que l'organisation responsable du matériel identifie les niveaux de ressources pertinents et les domaines où une intendance et un contrôle financier accrus sont nécessaires.

- ❖ Le système financier du Ministère a été programmé pour fournir une visibilité accrue à toutes les dépenses liées à la gestion de l'information.
- ❖ Des contrôles obligatoires seront établis dans le système financier du Ministère afin de s'assurer que toutes les dépenses sont consignées en fonction des contrats pertinents d'ici le 31 mars 2004.

## **Formation**

- ❖ Un nouveau cours d'attestation liée à la LGFP a été élaboré et tous les gestionnaires, administrateurs et agents de paiement des centres de responsabilité (CR) à l'échelle du Ministère doivent réussir le cours d'ici le 30 juin 2004 sans quoi leur pouvoir d'attestation sera révoquée.
- ❖ Tous les agents responsables de la passation des marchés au sein du groupe du matériel reçoivent actuellement une formation obligatoire en matière de passation de marchés; cette formation insiste sur les normes, les responsabilités et le contrôle du rendement.
- ❖ Des directives supplémentaires sur la supervision de l'attestation liée à la LGFP ont été autorisées pour tous les agents financiers du niveau d'entrée.
- ❖ L'organisation responsable de la GI met en œuvre des procédures obligatoires en matière de gestion des comptes ministériels, qui fournissent à tout le personnel des directives détaillées sur ses responsabilités.

- ❖ Des séances d'apprentissage en gestion financière ont été mises sur pied dans la RCN afin d'instruire la collectivité de la gestion quant à la politique financière du gouvernement et aux questions actuelles et afin de favoriser le partage des connaissances.
- ❖ Un nouveau cadre de gestion axé sur les compétences doit être mis en œuvre immédiatement pour tous les agents financiers. L'objectif est d'établir un lien précis entre les compétences et l'apprentissage dans les domaines du contrôle financier et de la conformité.
- ❖ Le groupe responsable du matériel met en œuvre un nouveau cadre de responsabilisation en matière de passation de marché afin de renforcer les normes ministérielles existantes et d'en établir de nouvelles.

## **Rôle des contrôleurs**

- ❖ Il est impératif que tous les contrôleurs puissent accéder sans entraves à leurs gestionnaires supérieurs respectifs et qu'ils participent aux réunions du comité de direction.
- ❖ On a réaffirmé que les contrôleurs doivent avoir un lien fonctionnel direct avec le Contrôleur du Ministère et le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) en ce qui concerne toutes questions financières et qu'ils doivent signaler les cas d'actes irréguliers ou de mauvaise gestion de fonds à leur supérieur immédiat dans la chaîne de commandement des contrôleurs si une décision ne peut être prise au niveau local.
- ❖ De nouveaux préalables en matière d'études et d'expérience ont été établis. Les contrôleurs d'organisations d'importance doivent avoir le grade de colonel/EX1 et détenir un diplôme de MBA/MPA ou

être accrédités auprès d'une association de comptables professionnels.

- ❖ Un code de déontologie a été rédigé pour tous les professionnels du milieu financier au MDN.
- ❖ Les contrôleurs de tous les niveaux ont eu comme directive d'exercer une surveillance sur l'attestation liée à la LGFP dans leur domaine de responsabilité.
- ❖ Le contrôleur du Ministère a eu comme directive de fournir des conseils quant à toutes les évaluations sur le rendement du groupe des contrôleurs.
- ❖ La mise à niveau du système financier du Ministère est une priorité absolue. Elle doit être terminée dans les délais afin de fournir aux contrôleurs, à tous les niveaux, les outils de système dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches efficacement.

## **Information sur le rendement et gestion du risque**

- ❖ Selon les priorités, le Ministère fait l'acquisition de logiciels spécialisés tant pour le système d'information financière que pour celui d'information sur le matériel. La mise en œuvre de ce système améliorera de façon significative la surveillance des dépenses et de l'approvisionnement et leur signalement.
- ❖ Les mesures ont été prises afin d'accélérer la gestion du cycle de vie des immobilisations pour tous les biens d'équipement d'importance; nous irons de l'avant au cours de la prochaine année en ce qui concerne toutes les immobilisations de GI/TI.

- ❖ Le contrôleur du Ministère a ordonné que les capacités du système intégré de comptabilité de gestion et d'établissement des coûts (SICGEC) soit mis à jour avant le 31 décembre 2004, afin de s'assurer que les gestionnaires supérieurs disposent des meilleurs renseignements possibles en matière de coûts standard intégrés et de gestion pour prendre des décisions.
- ❖ Deux fois par moi, l'environnement de risque et de contrôle en matière d'approvisionnement est surveillé jusqu'à ce qu'un cadre stable soit établi.
- ❖ Le Ministère peaufine actuellement un nouveau tableau de bord équilibré conçu pour fournir en temps opportun des indicateurs fiables de risque et de rendement quant aux programmes et aux activités clés.

### **Direction de gestion senior**

- ❖ Un comité de surveillance de la Défense sur la passation de contrats (CSDPC) a été mis sur pied afin de contrôler l'approvisionnement et apporter des améliorations aux pratiques financières connexes. Le comité fournira des conseils au sous-ministre et rédigera des rapports de situation sur l'amélioration de la gestion et de la responsabilisation en matière d'approvisionnement. Le mandat du CSDPC comprend la surveillance de tous les marchés internes et de tous les pouvoirs de passation de marchés, dont les demandes de TPSGC et diverses catégories au moyen de vérifications au hasard. Le comité entreprendra aussi des études issues d'analyses de tendances, tout en tenant compte des rapports ministériels sur le rendement et des autres rapports internes sur les incidences liées à la gestion du risque dans certains domaines. La surveillance de l'application des articles 32, 33 et 34 de la LGFP et l'examen des

rapports sur la conformité à l'article of Section 33 serviront de base à la fonction de contrôle du comité. Le CSDPC assurera le Sous-ministre du respect des politiques et des règlements du Ministère, de l'exercice des pouvoirs délégués et de la gestion des marchés en plus de fournir des recommandations aux organisations concernées en ce qui concerne les améliorations à ces politiques et ces processus.

- ❖ Ce comité supérieur a été établi afin d'assurer une surveillance étroite de la mise en œuvre du plan d'action intégré en matière de gestion. Le CS Ex effectuera une vérification ou un examen de conformité trimestriel et informera le CSDPC sur l'atteinte des objectifs du plan d'action.

Le présent rapport comporte aussi les sections suivantes :

- ❖ La partie B, ***Plan d'action intégré en matière de gestion***, traite des faiblesses particulières en matière de contrôle et de responsabilité quant à l'approvisionnement en GI.
- ❖ La partie C, ***Contrôle de la gestion à la défense nationale***, définit et attribue les responsabilités respectives en matière de contrôle de la gestion en ce qui concerne l'approvisionnement en GI. Elle renforce les pratiques et les procédures fondamentales de contrôle afin d'assurer la diligence raisonnable dans l'exercice des responsabilités en matière de gestion et de confiance.
- ❖ La partie D, ***Plan d'action pour la fonction de contrôle***, a pour objectif de revitaliser la fonction de contrôle au sein du MDN et des FC. Le plan comporte trois éléments fondamentaux : Retour à l'essentiel, Valeurs et éthique et Optimisation des ressources.

## **Partie B : Plan d'action intégré en matière de gestion**

Ce plan d'action intégré permettra de renforcer la fonction de reddibilité financière et de contrôle. Il intégrera les mesures établies dans le plan d'action pour la fonction de contrôle et le contrôle de la gestion contenu dans la directive de la Défense. Il est important de noter que la mise en application des mesures est déjà commencée.

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
<b>1. Renforcer le cadre du contrôle financier</b>	<p>La mise en application du plan d'action de la fonction de contrôle (Partie D) est en marche et elle procède comme suit :</p> <p>L'ordre du jour «Retour aux sources» du groupe(Fin SM) porte sur les questions de conformité relative à la LGFP.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Renforcement de l'art. 33 de la LGFP dans la région de la capitale nationale (RCN)</li></ul>	<p>Terminé – tous les paiements de plus d'un million de dollars sont analysés avant l'art. 33 de la LGFP; les transactions de moins de un million de dollars font également l'objet d'un échantillonnage en se</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Renforcement de la cellule centrale de conformité par rapport aux politiques</li>   <li>❖ Nouveaux bureaux de conformité pour les Mat, GI et IE</li>   <li>❖ Certification des nouvelles dispositions des articles 32, 33 et 34 de la LGFP</li>   <li>❖ Renforcement de la direction fonctionnelle des finances</li>   <li>❖ Cellule de suivi actif créée</li> </ul>	<p>basant sur les facteurs de risque.</p> <p>Terminé – 3 agents ont été embauchés pour doubler la capacité de conformité</p> <p>12 nouvelles personnes (mil et civ) seront ajoutées à la cellule de conformité d’ici au 30 avril 04.</p> <p>Cours terminé – tous les gestionnaires de ressources ayant des autorisations en vertu des art. 32 ou 34 doivent être certifiés d’ici au 30 juin 04</p> <p>Terminé – Pour toutes les questions financières concernant la mise en application de ce document; les contrôleurs de groupe ont reçu les directives fonctionnelles financières du contrôleur du Ministère.</p> <p>Terminé – Le DB fait des vérifications logiques sur les dépenses et les revenus dans le SCFG.</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<p>❖ Renforcement des rôles et des responsabilités des contrôleurs</p> <p>Le groupe (Fin SM) a analysé et renforcé le cadre de reddibilité de la gestion financière pour s'assurer que tous les gestionnaires de ressources comprennent très bien leurs responsabilités au niveau de la gestion financière; les gestionnaires de ressources seront responsables de leur rendement (C Fin ).</p> <p>Le groupe (Fin SM) analyse le processus d'attestation pour les conseillers de niveau un pour accentuer la responsabilité que les gestionnaires ont de mettre en application de bonnes pratiques de gestion du risque, les systèmes de contrôle appropriés et s'assurer de la conformité par rapport aux règlements (C Fin)</p> <p>Le groupe (Fin SM) prépare un code d'éthique pour les agents financiers professionnels (C Fin).</p>	<p>Terminé – Les contrôleurs du groupe assistent à toutes les réunions des cadres pour discuter des implications financières; voir la partie C</p> <p>Terminé – Un nouveau document de délégation des pouvoirs a été préparé et doit être signé par le ministre; ce document sera bientôt modifié pour introduire de nouveaux contrôles : des pouvoirs concernant la mise en marche de contrats (approvisionnement)</p> <p>En marche - 30 juin 04</p> <p>Version préliminaire terminée</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>Le groupe (Fin SM) a remis l'accent sur la mise à jour des politiques financières pour s'assurer de la clarté des questions de reddibilité et de responsabilités et avoir des directives et des conseils clairs.</p> <p>Le groupe (Fin SM) améliore l'EPS pour utiliser la version 4.; au cours de ce processus, deux nouveaux éléments de données seront utilisés pour préparer les rapports et assurer la gestion des finances (C Fin/DGAF).</p> <p>Le groupe (Fin SM) établira des engagements normalisés et consignera les conventions pour s'assurer qu'il y a un lien clair entre les dépenses et les contrats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un champ obligatoire pour les contrats sera établi dans le SCFG pour les dépenses et les paiements.</li> <li>❖ Des champs d'engagement obligatoires sont établis dans le SCFG.</li> </ul>	<p>Le plan d'action est en voie de préparation; restructuration de la hiérarchie des directives sur les politiques</p> <p>En marche. Doit être terminé le 1<sup>er</sup> oct 04</p> <p>Mis en marche le 1<sup>er</sup> avril 04</p> <p>1 oct 04</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
<p><b>2. Renforcer le rôle des contrôleurs</b></p>	<p>Le groupe (Fin SM) a analysé et renforcé la direction fonctionnelle financière pour fournir une plus grande clarté et des directives concernant le rôle des contrôleurs au sein du Ministère (C Fin).</p> <p>Pour toutes les questions financières portant sur la mise en application de ce plan d'action intégré de gestion et le plan d'action de la fonction de contrôle (Partie D), les contrôleurs du groupe recevront des directives fonctionnelles financières du contrôleur du Ministère; ces directives entrent en vigueur immédiatement.</p>	<p>Terminé – Voir le contrôle de la gestion à la Défense (Partie C, page C6)</p> <p>Terminé</p>
<p><b>3. Lien entre les entrées et les dépenses</b></p>	<p>Dans le cadre de ce mandat, la GI adopte de grands changements qui découlent de l'analyse stratégique de GI. Les grands secteurs sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Montrer les sommes dépensées au titre de l'enveloppe de GI/TI;</li> <li>❖ Alignement du plan pour la GI/TI par rapport aux objectifs de la Défense;</li> </ul>	<p>Terminé – L'établissement du coût annuel pour élaborer, maintenir et appuyer les TI au Ministère est terminé pour les AF 01-02 et 02-03</p> <p>Première version préliminaire terminée – Le plan d'activités du groupe de GI pour l'AF 04-05 contient l'alignement des activités</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mise en application d'un processus organisé pour s'assurer que les besoins en GI sont planifiés et gérés en fonction des besoins.</li> <li>❖ Rationalisation de l'infrastructure des TI – mise en application d'un milieu ressemblant aux entreprises privées dans le MDN/FC.</li> <li>❖ Rationalisation de l'infrastructure des TI – Regroupement du soutien des TI dans la RCN sous le SMA(GI) comme fournisseur de service des entreprises.</li> <li>❖ Rationalisation de l'infrastructure des TI - Regroupement du soutien pour les demandes des entreprises sous le SMA(GI) comme fournisseur de services des entreprises.</li> <li>❖ La GI tient à ce que le groupe définisse le soutien livré pour le financement fourni et n'accorder le financement que pour assurer l'appui approuvé.</li> </ul>	<p>professionnelles par rapport aux objectifs de la Défense.</p> <p>Première version préliminaire terminée (affinement constant)</p> <p>Mise en application partielle.</p> <p>Mise en application intégrale d'ici au 1<sup>er</sup> juillet 04</p> <p>Mise en application partielle</p> <p>Date visée - 1 juil 04</p> <p>Mise en application partielle</p> <p>Date visée - 1 juil 05</p> <p>Phase I terminée.</p> <p>Le jumelage du soutien fourni par rapport au financement disponible est terminé dans le cadre de la planification des activités et des méthodes de gestion des ressources au cours de l'année dans le groupe de GI.</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La GI a adopté un nouveau cadre d'affectation du budget pour assurer une meilleure reddibilité et pour donner plus de transparence entre les dépenses et les produits livrables.</li> <li>❖ Le SMA (GI) revitalise la chaîne fonctionnelle des finances à l'intérieur du groupe de GI pour s'assurer qu'il y a des moyens efficaces et routiniers d'échanger les informations financières et les conseils entre le contrôleur du groupe de GI, les contrôleurs des divisions et les agents des finances des unités. Le contrôleur du groupe de GI s'assurera qu'un nombre suffisant de personnes ayant l'expertise requise en finances sont au service du groupe de GI.</li> <li>❖ Le groupe de GI a mis en application une méthode trimestrielle d'analyse des espèces; ce groupe est présidé par le contrôleur du groupe de GI et il compte des représentants en provenance de chaque division du groupe de GI, du SMA (Mat) et des autres niveaux 1 dont les ressources proviennent du financement du compte ministériel du groupe de GI.</li> </ul>	<p>Phase II - août 04 Phase III - juin 05 Terminé</p> <p>Terminé</p> <p>Terminé – Les analyses trimestrielles des espèces du financement du compte ministériel sont mises en application</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le groupe de GI a mis en application une méthode de planification des activités où chaque gestionnaire du groupe doit définir en détail les activités livrées par rapport au financement reçu du Ministère. Le financement n'est accordé qu'aux activités approuvées.</li> <li>❖ Le groupe de GI a révisé la structure du grand livre du SCFG pour inclure un plus grand nombre de comptes propres à la GI/TI. Cela facilitera le suivi et la supervision des dépenses au titre de la GI/TI à travers tout le Ministère.</li> <li>❖ Le groupe de GI prépare les coûts globaux annuels de toutes les activités de GI/TI pour tout le Ministère et il remet les résultats à tous les N1 et aux entités spéciales. C'est un autre moyen pour le groupe de GI d'améliorer la transparence des coûts de GI/TI au Ministère.</li> </ul>	<p>Terminé – La méthode de planification des activités dans le groupe de GI est améliorée</p> <p>Terminé – GL augmenté</p> <p>Terminé – Le groupe de GI a préparé des coûts globaux complets pour les TI du Ministère pour les AF 01-02 et 02-03.</p>
<p><b>4. Préparer la formation sur la fonction de contrôle et la reddibilité pour tout le Ministère</b></p>	<p>Le groupe (Fin SM) a élargi le cours destiné aux gestionnaires de ressources pour y ajouter un module sur le processus de certification dans le cadre de la LGFP. Ce module de formation assistée par ordinateur (FAO) est obligatoire pour la certification de tous les gestionnaires de ressources qui sont touchés par les articles 32 ou 34 de la LGFP (C Fin).</p>	<p>Mis en application</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>Le groupe Fin SM renforce son cadre de formation et de perfectionnement en gestion financière pour assurer un meilleur soutien aux contrôleurs militaires et civils ainsi qu'aux gestionnaires de ressources.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gestion axée sur les compétences pour les agents financiers civils.</li> <li>❖ Sessions régulières de formation pour la communauté de gestion financière mises en application dans la RCN.</li> <li>❖ Nouveau programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF).</li> <li>❖ Nouveaux cours FAO et certification en vertu des articles 32, 33 et 34 de la LGFP.</li> <li>❖ Le programme d'orientation des agents financiers a été étendu au-delà du groupe professionnel des FI pour englober les militaires des FC qui arrivent dans la RCN ainsi que le personnel AS et CR des finances.</li> </ul>	<p>Mis en application</p> <p>Terminé</p> <p>Terminé - 18 recrues du programme de RPAF sont actuellement inscrites dans le programme</p> <p>Version préliminaire terminée - À l'étape de la vérification technique</p> <p>Terminé – Prochain programme : juin 04</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	❖ Forum annuel des contrôleurs augmenté à 250 participants	Terminé – Le prochain forum aura lieu en octobre 04
<p><b>5. Amélioration des communications et des conseils financiers</b></p>	<p>Le contrôleur du Ministère a demandé à tous les contrôleurs de rencontrer les gestionnaires de ressources ayant des pouvoirs en vertu des articles 32 ou 34 de la LGFP avant le 31 mars 04 pour analyser leurs responsabilités au niveau de la certification. Cette direction comporte une délégation de pouvoirs pour l'administration financière pour le MDN et les FC que le groupe (Fin SM) promulgue régulièrement.</p> <p>Une nouvelle vérification de la capacité de la fonction moderne de contrôle du groupe des Mat est tenue par le groupe (Fin SM) / personnel du secrétariat de la fonction de contrôle.</p> <p>Le groupe de GI a préparé un document complet sur les procédures de gestion des comptes de GI/TI au Ministère; ce document établit clairement la répartition des responsabilités entre le groupe de GI (le gestionnaire et l'autorité technique du compte du Ministère) et le SMA (Mat) (autorité d'approvisionnement). Le document identifie la régie, la gestion, la gestion des espèces et les procédures de gestion concernant le compte du Ministère.</p>	<p>Terminé – La directive a été envoyée à tous les contrôleurs.</p> <p>30 mai 04 – Préparation du mandat</p> <p>Terminé</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
<p><b>6. Article 33 de la LGFP</b></p>	<p>Le groupe Fin SM veut renforcer le bureau régional de comptabilité du Ministère (BRCM) en ce qui concerne l'article 33 de la LGFP dans la RCN pour améliorer la vérification et assurer une meilleure analyse des comptes à grand risque avant de faire le paiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vérification préalable lorsque le montant dépasse un million de dollars</li>   <li>❖ Amélioration de l'échantillonnage au hasard des transactions par compte (post-vérification).</li>   <li>❖ Adoption d'un nouveau cadre de travail pour les contrats à risque élevé (voir l'annexe 1).</li> </ul>	<p>Terminé</p> <p>Terminé – Le seuil sera abaissé lorsque le personnel additionnel sera en place; cela s'ajoutera à l'échantillonnage des transactions basées sur les facteurs de risque connexes à toutes les transactions de moins de un million de dollars.</p> <p>Terminé – L'échantillonnage est fait dans le cadre de visites sur place aux bureaux responsables des paiements dans la RCN.</p> <p>Terminé</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nouveaux bureaux de conformité avec personnel additionnel aux Mat, IE et GI IM.</li> <li>❖ Augmentation de la capacité de conformité avec les politiques.</li> </ul>	<p>12 nouvelles personnes embauchées d'ici au 30 avril 04.</p> <p>Terminé – Augmentation de 100 % de la capacité</p>
<p><b>7. Suivi des procédures, des contrôles et du rendement de l'approvisionnement et des contrats</b></p>	<p>Un Comité de surveillance de la Défense sur la passation de contrats (CSDPC), relevant du SM et co-présidé par le SMA (Fin SM) et le SMA (Mat), a été créé pour assurer la surveillance du cadre de travail avec les contrats à l'intérieur du MDN et les contrôles et les pratiques financières connexes. Les membres du CSDPC incluent les niveaux 1, en particulier SMA (IE) et SMA (GI), selon le besoin.</p> <p>Le groupe Mat se concentre sur le renforcement de son leadership en établissant et en mettant en application des facteurs améliorés dans différents domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ L'apprentissage des programmes de perfectionnement comme le programme de continuité du leadership adressé aux EXM1, EXM2, EXM3 ou le programme de perfectionnement des agents ASM</li> </ul>	<p>La première des réunions bimestrielles du comité a eu lieu le 15 mars 04.</p> <p>L'amélioration des programmes de perfectionnement des agents ASM est en marche.</p> <p>Amélioration du plan de formation ASM et prestation en continu. Le travail est commencé sur le cadre du plan de relève du groupe; on s'attend à ce que tout soit terminé d'ici la fin de juin 04.</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Amélioration de la formation ASM</li> <li>❖ Planification de la relève par l'établissement d'un cadre de travail pour la planification de la relève au niveau du groupe. Framework</li> </ul> <p>Le SMA (Mat) a imposé des restrictions importantes à toute tentative d'approvisionnement, aux modifications apportées aux instruments d'approvisionnement (IA) et aux autorisations accordées en vertu de la LGFP sur les organisations du DGSPE jusqu'à ce que les améliorations permanentes puissent être mises en place et qu'un niveau de confiance puisse être acquis de nouveau. Entre autres choses, cela comprend ce qui suit :</p> <p>1. Limites aux approvisionnements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Commis à l'approvisionnement Jusqu'à 25 \$K</li> </ul>	<p>Le programme de continuité du leadership a été lancé; des plans d'apprentissage sont préparés par le CLC pour les candidats retenus. On s'attend à ce que les candidats commencent leur formation au cours de la nouvelle année financière si on se base sur les affectations budgétaires.</p> <p>Entièrement mis en application</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Agent à l'approvisionnement 25\$K à 250\$K</li> <li>❖ Chef de section 250K\$ à 500K\$</li> <li>❖ Directeur 500K\$ à 1M\$</li> <li>❖ DGSPE 1M\$ à 5M\$</li> <li>❖ CEM SMA (Mat) 5M\$ et plus</li> </ul> <p>Les limites ci-dessus s'appliquent aux instruments d'approvisionnement (IA) d'origine et à toute modification qui fait monter la valeur totale de l'approvisionnement jusqu'au montant indiqué. En outre, les instruments d'approvisionnement et les modifications sont la seule source ou elles sont considérées comme à «risque élevé» (c'est-à-dire lorsque les paiements faits d'avance ou les modifications représentent plus de 30 % de la valeur d'origine de l'IA, etc.) ; ces cas devront être approuvés par l'autorité suivante supérieure</p> <p>La certification en vertu de l'art. 34 de toutes les factures sera à un niveau qui ne sera pas inférieur à celui de l'autorité responsable de l'approvisionnement suivant le tableau ci-dessus.</p> <p>Toutes les factures de plus de un million de dollars seront analysées par le contrôleur du SMA (Mat) ou son remplaçant avant que le paiement ne soit fait.</p>	

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>Le DGSPE a pris plusieurs mesures importantes pour améliorer la qualité et le contrôle de l'approvisionnement exécuté par l'organisation du DAAC, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ une équipe spécialisée d'approvisionnement qui appuie les contrats à grand volume a été mise sur pied et son travail est revu par un PG 04 dédié à cette tâche;</li> <li>❖ des sessions complètes et détaillées de formation sur les principes et les pratiques de certification des factures conformément à l'article 34 de la LGFP ont été tenues le 24 oct 03 et le 5 mars 04. Presque tout le monde du DAAC a assisté à deux briefings. En outre, des trousse de formation ont été envoyées à tous les membres de la direction. Le reste du personnel (20 %) a reçu une copie de la trousse de formation et ces trousse ont été analysées personnellement avec leurs superviseurs respectifs.</li> <li>❖ une équipe de contrôle de la qualité, composée d'un PG 05 et d'un FI 02, analyse tous les sujets concernant la voie à suivre au sujet de la maintenance de l'équipement et la façon de renforcer l'approvisionnement dans le cas des contrats à grand risque administrés par le DAAC</li> </ul>	Entièrement mis en application

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ des instructions claires et explicites concernant les prix et la facturation ont été établies pour obtenir une documentation à l'appui plus détaillée en provenance des entreprises afin qu'il soit possible de mieux comprendre les frais généraux.</li> <li>❖ des réunions d'analyse des progrès réalisés avec le personnel technique, d'approvisionnement et d'administration des contrats sont tenues pour tout l'approvisionnement à haut risque du DAAC.</li> <li>❖ une cellule d'analyse de l'approvisionnement comprend quatre ou cinq agents supérieurs des groupes PG et FI; les cellules seront établies au cours de l'été de 2004; tous les approvisionnements à risque élevé du DAAC.</li> <li>❖ les rôles et les responsabilités des personnes autorisées du projet, des personnes autorisées d'approvisionnement et des autorités des contrats de TPSGC seront clarifiés.</li> </ul> <p>Le groupe Mat a entrepris des discussions avec TPSGC pour clarifier les rôles et les responsabilités de la personne autorisée au niveau de l'approvisionnement pour appuyer les contrats de maintenance de l'équipement et des logiciels (approvisionnement, autorités au niveau des contrats et personnel technique)</p>	<p>Le DAAC a établi une clause normalisée qui identifie l'autorité d'approvisionnement du MDN ainsi que ses rôles et ses responsabilités. Cette clause sera ajoutée au manuel des CCUA et elle sera utilisée dans tous les instruments d'approvisionnement du MDN.</p> <p>Terminé. Une matrice des responsabilités qui identifie et attribue clairement les responsabilités du personnel du MDN et de</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>Les groupes de GI et Mat renforcent les reddibilités en ce qui concerne l'exercice des pouvoirs relativement aux contrats et à l'approvisionnement.</p> <p>Une plus grande sensibilisation aux pouvoirs délégués et aux responsabilités.</p>	<p>TPSGC impliqué dans le processus d'approvisionnement a été préparée et mise en application.</p> <p>Le cadre préliminaire des reddibilités pour les contrats est actuellement à l'étude.</p> <p>Le groupe Mat analyse les contrats mis en marche et qui dépassent les limites prescrites pour les contrats pour les produits et les services et les modifications apportées aux baux à long terme</p> <p>Sujet continu. À titre d'expert en la matière, le DP Con donne des cours et tient des ateliers sur la gestion des ressources et des finances; il tient des ateliers et des briefings dans tout le QGDN et à l'extérieur.</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>D'ici au 1<sup>er</sup> juillet 2004, tous les employés du SMA (Mat) doivent suivre une formation obligatoire au niveau de la certification pour conserver leur autorité de traiter les factures. La recertification se fera à tous les 3 ans.</p> <p>Le groupe Mat établit les normes de formation sur les pouvoirs s'appliquant aux contrats; il a établi une formation obligatoire pour ses agents aux contrats.</p> <p>Formation propre aux besoins sur les pratiques en matière de contrats.</p>	<p>Sujet continu. Doit être terminé le 1<sup>er</sup> juillet 04.</p> <p>Le DP Con a élaboré un plan de formation qui identifie les cours obligatoires pour les agents aux contrats par poste. Les organisations et les personnes désignées par le DP Con comme personnes détenant des pouvoirs au niveau des contrats doivent suivre le plan de formation. Le DP Con publie cette liste comme plan de formation recommandé pour les autres organisations d'ici au 30 août 04.</p> <p>Le DP Con fournit une formation qui s'applique directement à une organisation et (ou) à un domaine à la demande du client. En 2004/05, des trousseaux de formation</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<p>Analyse et aide sur place pour les contrats.</p> <p>Le groupe Mat établit de nouvelles normes et ajoute de la vigueur aux normes actuelles pour les contrats, les procédures et la gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Le site Web du DP Con présente des conseils et des directives; il est constamment augmenté en se basant sur les sujets du jour et les demandes de la clientèle.</li> </ul>	<p>proactives seront mises en application. Il y a également une initiative à l'échelle de tout le gouvernement en ce qui concerne la certification des spécialistes de la gestion du matériel et de l'approvisionnement</p> <p>Une cellule de conformité et de supervision sera établie en 04/05 pour identifier les carences au niveau des politiques et des procédures et pour prendre les mesures correctives nécessaires.</p> <p>Sujet continu.</p> <p>Sujet continu.</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les directives, les bulletins contenant les conseils et les instructions sont émis par le truchement du SMA(Mat) à tous les N1 et les équivalents.</li> <li>❖ Le poste de directeur de l'approvisionnement pour la prestation des grands services (DAPGS) a été établi dans le but d'établir et de maintenir l'expertise au niveau de la prestation des grands services. Son expertise au niveau des contrats de service basés sur le rendement, lorsqu'ils sont utilisés avec les droits d'incitation liés au rendement, motivent l'industrie à trouver les moyens les plus efficaces de livrer un produit de qualité et à prix équitable, ce qui nous permet de tirer parti des meilleures pratiques de l'industrie en concluant des contrats pour combler nos initiatives à coût concurrentiel concernant les grands service.</li> <li>❖ Établir une définition de l'approvisionnement et une définition de la méthode d'approvisionnement et de la méthodologie s'appliquant aux contrats.</li> <li>❖ Documenter la méthode d'approvisionnement dans l'ordinateur de bureau du ASM pour inclure les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Délégation des pouvoirs en vertu de l'article 32, ce que cela signifie?</li> <li>◆ Obtenir une confirmation du budget.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Sujet continu.</p> <p>Sujet continu.</p> <p>Fin de mai 04.</p> <p>Juil 04.</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Validation des besoins.</li> <li>◆ Identifier QUI a le pouvoir au niveau de l'approvisionnement et des contrats.</li> <li>◆ Mise en marche du plan d'approvisionnement puis ajouter à la méthode d'approvisionnement déjà documentée dans l'ordinateur de bureau du ASM.</li> <li>❖ Clarifier la gestion locale/centrale du matériel par rapport à l'approvisionnement local/central avec le DREM.</li> <li>❖ Élaborer un manuel d'approvisionnement portant sur des sujets (à long terme) comme               <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la délégation des pouvoirs pour identifier QUI peut faire l'approvisionnement et qui peut assurer la liaison avec TPSGC / direct avec l'industrie (remplacer le IGM 1312 et peut-être le IGM 1105)</li> <li>◆ tout le processus d'approvisionnement, y compris les IPO</li> </ul> </li> </ul> <p>Le manuel sur l'approvisionnement sera ensuite placé dans l'ordinateur ASM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Modification des publications actuelles pour en retirer les informations qui portent à confusion, et référer aux bons documents</li> </ul>	<p>Oct 04.</p> <p>Sept 04.</p> <p>Août 04.</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<p>d'approvisionnement et aux bonnes références/bons liens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Préparer une courte formation obligatoire (prise de conscience d'une journée) portant sur ce qui suit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ l'amorce de l'approvisionnement;</li> <li>♦ les contrats conclus directement avec l'industrie.</li> </ul> </li> <li>❖ Élaborer une trousse de formation cohérente sur l'approvisionnement couvrant la confirmation du budget, la validation des besoins, l'amorce de l'approvisionnement (plan), la gestion du contrat, l'acceptation des livraisons, le paiement (exécution) et fermer l'approvisionnement (fermer); cette formation sera utilisée à travers le MDN et elle devra être mise en application par les responsables de l'approvisionnement.</li> </ul> <p>Le groupe Mat offre un accès facile à des liens Web pour obtenir des informations concernant les contrats. Ce site a été amélioré en utilisant les pratiques exemplaires et les leçons apprises en 2004/05.</p>	<p>Août 04.</p> <p>Oct 04.</p> <p>Le site Web du DP Con offre un accès facile à différentes pratiques exemplaires et leçons apprises. Le DASP a également préparé un site Web dans le but de partager les leçons apprises relativement aux contrats de prestations des grands services. Ces</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
		<p>leçons ne sont pas nécessairement propres aux contrats de prestations de services. L'ordinateur de bureau ASM offre un livre de connaissances sur différents sujets connexes et il contient un module sur le traitement de l'approvisionnement ; ce module présente en détail comment faire l'approvisionnement (y compris les contrats) en plus d'identifier les activités du processus d'approvisionnement; il identifie les politiques, les procédures et des modèles utiles (sujet continu – doit se terminer en janvier 05). Le DASP a également un site Web qui est utilisé pour présenter les activités d'un projet. Il fournit une gamme d'informations qui comprend des liens menant aux documents de décision, des évaluations</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>Le groupe Mat prépare un cadre de travail montrant comment identifier les contrats à haut risque, comment les administrer et comment faire les suivis.</p> <p>Analyse des contrats à haut risque.</p>	<p>du risque connexe à différents projets, les procès verbaux des CSR, les jalons des projets et une liste de vérification pour la régie des projets.</p> <p>Un cadre de travail portant sur les contrats à haut risque sera préparé d'ici à mai 04 ainsi que des IPO portant sur l'approvisionnement et les contrats.</p> <p>On demandera régulièrement des téléchargements en provenance de la base de données ABE de TPSGC pour les contrats à haut risque. À court terme, les contrats à haut risque seront analysés dans le cadre des études de prévisions trimestrielles des espèces. Un cadre de travail pour la gestion sera élaboré et le DP Con assumera la responsabilité pour les analyses et les</p>

Secteur à améliorer	Contrôles de la direction	État/ date visée
	<p>Faire appliquer strictement le recours au SAFC pour tout l'approvisionnement.</p> <p>Le contrôleur de la GI vérifie et valide toutes les autorisations accordées en vertu des articles 32 et 34 de la LGFP et il tient des sessions de formation sur ces pouvoirs.</p> <p>Le groupe de GI a préparé un document complet portant sur les procédures de gestion des comptes du Ministère pour la GI/TI; ce document définit la répartition des responsabilités entre le groupe de GI (pouvoirs du gestionnaire et du personnel technique des comptes du Ministère) et le SMA (Mat) (pouvoirs en matière d'approvisionnement). Ce document identifie les questions de régie, de gérance, de gestion des</p>	<p>rappports. À plus long terme, ce besoin sera englobé dans le SISAM.</p> <p>On analyse une politique pour l'approvisionnement au niveau local; cette politique sera discutée avec les systèmes de catalogage électronique de manière à rendre le recours au SAFC obligatoire pour tout l'approvisionnement à l'échelle locale.</p> <p>Terminé (sujet continu, activité annuelle)</p> <p>Raffinements continus. La version initiale du manuel de procédures a été publié le 4 juillet 03 et une version plus à jour a été publiée le 31 mars 04.</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
	<p>espèces et les procédures d'approvisionnement concernant le compte du Ministère.</p> <p>Le groupe (Fin SM) a demandé à tous les contrôleurs d'analyser chaque année les pouvoirs de signature concernant les finances (C Fin).</p> <p>Le groupe (Fin SM) remplace les cartes de signature pour les autorisations de signature des documents financiers par des formules plus efficaces de délégation des pouvoirs. Ces formules présentent clairement la liste de tous les pouvoirs délégués à ces postes.</p> <p>Le SMA (groupe Fin SM) mettra en application un processus de vérification électronique des paiements.</p>	<p>Terminé – La nouvelle procédure est en place.</p> <p>Terminé. Mise en application complétée / mise en place en marche; on modifie également le document de délégation des pouvoirs pour introduire de nouveaux contrôles : le pouvoir d'amorcer des contrats (d'approvisionnement).</p> <p>31 déc 04</p>

<b>Secteur à améliorer</b>	<b>Contrôles de la direction</b>	<b>État/ date visée</b>
<b>8. Gestion du cycle de vie utile des éléments d'actif</b>	<p>Des modèles de gestion du cycle de vie d'après la comptabilité d'exercice ont été mis en application pour tous les grands biens d'équipement.</p> <p>En 2004/05, le modèle portant sur les éléments d'actif sera établi pour les éléments d'actif de la GI/TI.</p> <p>Des mesures et des indicateurs financiers significatifs pour les éléments ont été préparés et on les utilise pour appuyer la prise des décisions.</p>	<p>Grands biens d'équipement - Terminé</p> <p>30 sept 04</p> <p>Suivis continus</p>
<b>9. Surveillance active</b>	<p>Le C Fin/ directeur du (DB) font un suivi actif de tous les comptes financiers dans le but d'analyser si le codage des transactions a été bien fait et d'identifier les transactions inhabituelles.</p>	<p>Terminé</p>

## Annexe 1 – Critères s'appliquant aux contrats à risque élevé

### Type de contrat

- ❖ Marchandises à risque élevé – R et R, TI, services médicaux, publicité, etc.
- ❖ Contrat pour des services plutôt que des produits ou un amalgame des deux
- ❖ Les contrats tenus à plusieurs endroits
- ❖ Contrats comportant différents modes de prestation des services
- ❖ Contrats à prix coûtant majoré
- ❖ Contrat à fournisseur unique
- ❖ Incitatifs connexes au montant de base

### Indicateurs financiers

- ❖ Grande importance > 1 \$M
- ❖ Changements fréquents à la valeur du contrat et à sa portée
- ❖ Excédent des dépenses pour le contrat
- ❖ Marge de profit réelle d'au moins 10 % par rapport à la marge de rentabilité convenue – rapports sur les grands contrats
- ❖ Paiements fréquents aux mêmes montants
- ❖ Paiements mensuels en bloc difficiles à rattacher à des produits livrables

### Contrat

- ❖ Pas de contrat
- ❖ Sous-traitants impliqués
- ❖ Produits livrables mal définis – produits ou services
- ❖ Rapport du code du client sur les piètres contrôles

### Gestion des contrats

- ❖ Gestion des contrats à l'extérieur du SMA (Mat)
- ❖ Plusieurs autorités sont impliquées – à l'extérieur du SMA (Mat)
- ❖ Utilisateurs multiples du contrat mais avec gestion et financement centralisés
- ❖ L'autorité responsable du contrat a une charge de travail déraisonnable
- ❖ Documents à l'appui insuffisants
- ❖ Organisations à haut risque – GMFC, SMA(GI), S et T

### Gestion financière

- ❖ Produit livrable difficile à évaluer pour l'art. 34
- ❖ Art. 34 terminé au centre
- ❖ Engagement – sans # de contrat inclus dans le # d'engagement
- ❖ Les dépenses dépassent les engagements

Haut risque  
Risque modéré  
Faible risque

## ***Partie C : Contrôle de la gestion à la Défense nationale***

### **Introduction**

La gestion des affaires de la défense se révèle une entreprise complexe. L'importance des ressources, le besoin essentiel d'une vision et de plans à long terme ainsi que l'immense étendue de la mission de la défense représentent des défis uniques en matière de gestion. Un ensemble précis d'attentes et de cadres de soutien sont requis dans toute l'organisation pour s'assurer que le ministère de la Défense nationale répond aux attentes des Canadiens, aujourd'hui et dans le futur, et ce, de la manière la plus efficace possible. Ce document souligne les éléments fondamentaux d'un contrôle efficace de la gestion. Les éléments exposés ne sont pas exclusifs au MDN, mais s'appuient sur les documents clés du gouvernement fédéral en matière de gestion.

***Leadership  
stratégique  
Responsabilisation et  
contrôle clairs  
Gérance rigoureuse  
Gestion des risques  
mature***

Au cours des dernières années, le Bureau du Vérificateur général a signalé nombre d'incidents à l'échelle du gouvernement fédéral résultant de contrôles inadéquats ou de défaillances dans le processus. Ces événements ont aussi mis en lumière des questions concernant la surveillance et la capacité. La participation des parlementaires s'accroît et les ministères et agences gouvernementaux mettent l'accent sur les opérations. Nous, à la Défense, avons aussi éprouvé des problèmes, notamment en matière d'acquisition de TI. Ces principes de gestion visent à renforcer les pratiques et les procédures fondamentales en matière de contrôle, lesquelles permettront au MDN de faire preuve de diligence raisonnable

dans l'exercice de nos responsabilités en tant que gestionnaires et fiduciaires.

*Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* est un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada et un ordre du jour des changements dans la façon dont les ministères et les agences gèrent et livrent leurs programmes et services. Ce cadre et cet ordre du jour sont axés sur le citoyen et englobent les valeurs de la fonction publique, en gérant en fonction des résultats et en dépensant d'une manière responsable, ce qui encourage la discipline, la diligence raisonnable et l'optimisation des ressources. Le ministère de la Défense nationale continue d'adhérer pleinement à ce cadre.

Le *Cadre de responsabilité de gestion* transcrit la vision de la gestion énoncée dans *Des Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* sous la forme d'une série d'attentes. Il comprend dix éléments essentiels à une saine gestion et une série d'indicateurs et de mesures. Les principes fondamentaux pour une saine gestion des ressources au MDN s'inspirent directement du *Cadre de responsabilisation de gestion*.

- ❖ Leadership stratégique faisant preuve d'engagement et fournissant conseils et direction en vue d'une saine gestion des ressources, avec l'appui d'une structure de gouvernance efficace
- ❖ Régime de responsabilisation et de contrôle rigoureux
- ❖ Pratiques administratives de haute qualité
- ❖ Gestion du risque mature et intégrée
- ❖ Accent mis sur les résultats, la mesure du rendement et la responsabilisation détaillée

Ces principes de base sont décrits en détail dans nombre de documents et cadres stratégiques. La mise en œuvre de mesures pratiques pour appuyer ces éléments fondamentaux est exposée dans le plan d'action pour la fonction de contrôle (partie D).

Le plan d'action pour la fonction de contrôle fournit conseils et direction aux gestionnaires de ressources et aux professionnels des finances du Ministère. Il aborde les questions clés de la formation et du perfectionnement et est centré sur un retour à une approche de base en matière de responsabilisation et de contrôle. Il met l'accent sur le renforcement des cadres, l'équilibre des exigences de conformité et une bonne compréhension de l'essentiel. Les valeurs et l'éthique sont deux autres éléments clés du plan. Celles-ci soutiennent les exigences fondamentales en matière d'administration aussi bien que la gestion des risques et l'optimisation des ressources, qui englobent l'accent mis sur les résultats, la mesure du rendement et la responsabilisation. Plus important encore, le plan d'action pour la fonction de contrôle promeut la formation et le perfectionnement des gestionnaires de ressources et celles des professionnels des finances qui les appuient.

**Facteur clé du succès**

*Des gestionnaires de ressources formés et appuyés par des professionnels des finances qualifiés.*

*Le **contrôle de gestion à la Défense nationale*** fournit une orientation et des directives essentielles aux gestionnaires et chefs responsables de fonds publics. En harmonie avec le plan d'action pour la fonction de contrôle, il définit un cadre de contrôle et établit des mécanismes de responsabilisation et des contrôles clairs. Il sera utile dans tous les programmes et activités de défense et sera communiqué à tous les niveaux au sein du MDN et des FC.

## Leadership Stratégique

Le leadership stratégique est la base de l'ensemble de la structure de responsabilisation de la gestion efficace des ressources. Un leadership supérieur, efficace, engagé et résolu s'assure que les éléments du cadre de responsabilisation sont en place, sont intégrés et appliqués efficacement pour contribuer à une bonne gestion au sein du Ministère.

Le leadership doit fournir des conseils judicieux et une direction fonctionnelle aux gestionnaires de tous les niveaux et, dans la mesure du possible, fixer un système de procédures et fournir des outils qui permettent d'anticiper et de contrebalancer activement les obstacles à la conformité, et ce, en plus de favoriser des analyses rigoureuses et la responsabilisation. En termes d'attentes en matière de gestion, un leadership efficace est essentiel pour l'intégration horizontale de toutes les fonctions de gestion. Il accroît la capacité d'établir les priorités ministérielles, les plans stratégiques, et s'assure que les structures organisationnelles sont en place en vue d'assurer l'atteinte des objectifs.

La gouvernance et les directions stratégiques ajustent le cadre de gestion aux résultats stratégiques et établissent des priorités ministérielles axées sur les résultats.

L'organisme supérieur de gouvernance, le Comité de gestion de la Défense (CGD) assure une surveillance par le niveau supérieur et assure la cohérence interne et la discipline ministérielle. Le CGD établit les priorités en matière d'affectation des ressources stratégiques et les réaffecte selon le rendement. Il préconise l'ordre du jour horizontal pour atteindre l'excellence en gestion et encourage une collaboration horizontale efficace.

### Gouvernance et directions stratégiques

*« les conditions essentielles – cohérence interne, discipline ministérielle et ajustement aux résultats – sont en place pour offrir une direction stratégique efficace, appuyer le ministre et le Parlement, et donner des résultats ».*

La structure de gouvernance doit pouvoir contrôler tous les aspects de la planification, des opérations et du suivi. Elle doit aussi s'assurer que le leadership s'exerce en tenant compte du niveau des risques et des coûts. L'ancienne manière de faire des affaires, qui consistait à éliminer les risques plutôt qu'à les gérer, se révèle tout simplement trop coûteuse. Les changements apportés à l'approche de la gestion et, par extension, à celle du leadership, couplés à l'accent mis sur la responsabilisation ont pour conséquence que les résultats sont vus en termes de réussites plutôt qu'en termes de simple utilisation des ressources qu'on nous confiait.

Il existe un rapport horizontal entre la gouvernance et les autres aspects des attentes de la gestion. La structure de gouvernance doit assurer l'intégration des contrôles des programmes de base, la mesure du rendement et la gestion du risque.

Les comptes du Ministère existent pour appuyer les responsabilités en matière de gestion des niveaux de ressources stratégiques; ces responsabilités s'étendent à l'ensemble du Ministère et aucun gestionnaire ne peut, individuellement, exercer un contrôle financier complet. Dans de tels cas, la responsabilité est partagée. Dans ce contexte, il faut gérer les comptes du Ministère avec rigueur et en appliquant les principes fondamentaux de la gérance, de la responsabilisation et du contrôle, ainsi que de la mesure du rendement. Dorénavant, le Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) et le vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) vont jouer un rôle essentiel en matière de gestion de ressources et doivent collaborer de manière intégrée afin de veiller à ce que les questions opérationnelles et financières soient prises en compte dans les prises de décision en matière d'affectations de ressources. Le VCEMD et le SMA(Fin SM) ont conjointement recommandé une affectation de budgets et des décisions connexes au sous-ministre (SM) et au Chef d'état-major de la défense (CEMD). De plus, le SMA(Fin SM), en

sa qualité de gestionnaire financier supérieur (GFS), est responsable devant le SM de toutes les questions liées à la LGFP.

Le GFS est un gestionnaire nommé par le SM, conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les responsabilités et l'organisation pour la fonction de contrôleur, afin de superviser les activités financières du ministère. Le GFS constitue le seul titulaire du processus financier et a l'obligation d'assurer la diligence raisonnable en matière de gestion, dépenses et rapports comptables sur l'usage des fonds publics. Il doit aussi exercer l'autorité de prescrire les politiques, processus et systèmes pour y parvenir. Le GFS est appuyé dans ses fonctions par un agent financier supérieur à temps plein (Chef – Finances et contrôleur ministériel du MDN). À titre de contrôleur ministériel, il doit être comptable professionnel et bien connaître les exigences en matière de contrôle fiduciaire et de responsabilisation au sein d'un ministère. Le contrôleur ministériel doit posséder une connaissance approfondie des opérations du ministère et agir en tant que source essentielle de conseils précieux et de renseignements sur la planification, l'affectation et les dépenses de fonds efficaces ainsi qu'en matière de contrôle et de responsabilisation.

**Les contrôleurs sont obligés, en toute impunité, de rapporter tous les cas d'irrégularités ou de fautes financières.**

Les questions concernant la probité, la diligence raisonnable, l'observance de la législation, la réglementation financière (conformité à la GFP) et les règles de comptabilité auxquelles les contrôleurs du groupe ne peuvent donner suite doivent, par l'entremise de la chaîne fonctionnelle des contrôleurs, être soumises au contrôleur du Ministère qui, à son tour, peut les transmettre au niveau suivant de la chaîne de commandement et, à la limite et si nécessaire, au GFS. Au bout du compte, les questions qui ne sont pas traitées au sein du ministère peuvent être renvoyées au contrôleur général. Bien que ce ne soit pas normalement nécessaire, le besoin d'échanges continus, qui demeurent nécessaires, et le dialogue entre les contrôleurs, par l'entremise de la chaîne fonctionnelle de commandement,

sont tous deux reconnus partout au Ministère. De cette façon, les contrôleurs sont responsables devant les commandants de l'appui à la gestion des ressources, et devant le contrôleur principal de niveau supérieur de ce qui concerne les questions fonctionnelles. Les contrôleurs subordonnés et de groupes doivent pouvoir accéder sans entraves à leur gestionnaire supérieur ou commandant respectif. Les commandants doivent s'assurer que les contrôleurs sont engagés dans toutes les activités dans lesquelles des décisions concernant la gestion financière ou celle des ressources sont prises (c'est-à-dire toutes les réunions du comité exécutif au sein de leur organisation).

Les contrôleurs de tous niveaux doivent posséder les qualités requises du point de vue des études et de l'expérience afin de remplir adéquatement leurs fonctions. Pour ce qui est des études, les contrôleurs doivent posséder un grade de premier cycle en gestion des affaires (ou l'équivalent) ainsi que, de préférence, un titre professionnel comptable. Les contrôleurs de groupes doivent posséder une MBA ou une MPA en finances ou détenir un titre professionnel comptable. Plusieurs années seront nécessaires pour atteindre cet objectif. Pour une période provisoire, les candidates possédant une expérience approfondie peuvent également combler le poste de contrôleur. Finalement, les contrôleurs de groupes importants du Ministère doivent être titulaires d'un grade ou d'un niveau de classification correspondant à leurs responsabilités. À cet égard, des contrôleurs du grade de colonel-EX 1 sont requis aux endroits suivants :

- a. Chef d'état-major des Forces maritimes;
- b. Chef d'état-major de l'Armée de terre;
- c. Chef d'état-major de la Force aérienne;
- d. Sous-chef d'état-major de la Défense;
- e. Sous-ministre adjoint (Matériels);
- f. Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires);
- g. Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information);

- h. Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement);
- i. Chef - Centre de la sécurité des télécommunications.

## Responsabilisation et contrôle

La responsabilisation et le contrôle sont les composantes fondamentales du cadre de gestion. Les gestionnaires et les commandants ont à rendre compte des ressources, de leur utilisation et des résultats obtenus. Cette responsabilisation consiste en partie à exiger une amélioration continue du rendement et des résultats obtenus. Malheureusement, on perçoit parfois négativement la responsabilisation, y voyant une menace ou un blâme adressé pour de mauvais résultats. En réalité, il faut envisager la responsabilisation comme ce qui est échangé en vue du transfert de l'autorité. C'est une occasion indéniable de faire la preuve des résultats obtenus par rapport aux attentes de ceux qui ont foi et confiance en l'individu, en un élément de l'organisation ou encore en l'organisation elle-même.

### **Responsabilisation**

*« L'obligation de rendre compte de l'exercice des responsabilités et de l'utilisation des ressources confiées au soin de quelqu'un ».*

Le contrôle est un processus de rétroaction qui comprend notamment les activités suivantes : observation, comparaison, approbation, production de rapports, coordination, analyse, autorisation, réconciliation, supervision et suivi. Il s'agit d'un processus dynamique et intégré auquel chacun doit s'exercer pour assurer :

- ❖ L'efficacité et l'efficience des opérations de gestion des ressources.
- ❖ La fiabilité de la gestion financière et de la responsabilisation.
- ❖ Respect des lois, des règlements ainsi que des politiques externes et internes.

La responsabilisation doit être clairement définie en termes de rendement et de résultats au même titre que les responsabilités qui y sont liées. Bien que les résultats demeurent le point de convergence principal, les gestionnaires du MDN exercent des responsabilités spécifiques pour s'assurer que les moyens utilisés pour atteindre les résultats désirés respectent les principes de la fonction publique et répondent aux attentes élevées des Canadiens et des Canadiennes. Pour répondre aux exigences en matière de responsabilisation, on s'attend à ce que les gestionnaires de ressources:

***Tous les gestionnaires du MDN doivent clairement comprendre la responsabilisation et les responsabilités qui sont fondamentales pour l'atteinte des résultats désirés dans la gestion de la Défense.***

- ❖ livrent les programmes en s'efforçant de tirer le meilleur profit possible des ressources publiques;
- ❖ prennent des décisions à la lumière d'une information financière opportune, pertinente et fiable ainsi que d'analyses et de conseils;
- ❖ s'assurent que des contrôles de la rentabilité, adaptés au milieu gouvernemental, sont en place pour protéger les actifs et s'assurent de la probité;
- ❖ s'assurent que l'organisation de la gestion financière, les systèmes et les processus répondent aux besoins du MDN et des FC, comprennent leur responsabilisation en matière financière et font rapport de façon appropriée.

Le processus d'attestation financière et un système très perfectionné d'ententes de gestion du rendement (EGR) existent pour fournir aux cadres supérieurs une voie appropriée pour faire rapport sur leur responsabilisation.

Les responsabilités liées à l'engagement de fonds publics et aux dépenses sont détaillées dans la GFP, qui est le fondement législatif en ce qui concerne l'autorisation de dépenser. Les gestionnaires de ressources

doivent s'assurer que toutes les conditions sont remplies avant d'exercer cette responsabilité en vertu des articles 32, 34 et 33 de la GFP. Plus spécifiquement :

- ❖ Les individus qui certifient en vertu de l'article 32 de la GFP doivent confirmer la disponibilité des fonds. Dans le cas des programmes de dépenses exigeant une autorisation ministérielle, la validation de l'évaluation des coûts et des dépenses par SMA ( Fin SM) et C Fin est un élément prérequis en vertu de l'article 32 de la GFP, certification;
- ❖ Les individus qui certifient en vertu de l'article 34 de la GFP doivent avoir l'assurance matérielle que les biens et services ont été fournis conformément aux conditions du contrat avant de recommander le paiement;
- ❖ En plus de s'assurer que les paiements sont imputés au crédit et que celui-ci ne sera pas dépassé, les agents financiers ayant le pouvoir de payer en vertu de l'article 33 de la GFP doivent donner l'assurance de la pertinence de l'article 34, vérification des comptes, et être en mesure d'affirmer que le processus est en place et suivi comme il se doit et consciencieusement.

Le plan d'action pour la fonction de contrôle (Partie D) contient un plan d'action en huit points pour renforcer le contrôle financier qui comprend des mesures pour accroître les contrôles à tous les niveaux. Le C Fin, le contrôleur ministériel, a envoyé une directive écrite à tous les contrôleurs du Ministère pour renforcer leurs responsabilités liées à l'article 33 de la GFP, autorisation de paiement, et, en particulier, celle de superviser les certifications de la GFP. Avant le 31 mars 2004, tous les contrôleurs auront été tenus de rencontrer leurs gestionnaires de ressources pour examiner leurs responsabilités de certification selon les articles 32 et 34 de la GFP.

On appliquera rigoureusement la nécessité de revoir et de mettre à jour chaque année les pouvoirs de signature au Ministère. En 2004, les cartes de signature actuelles seront remplacées par des formulaires de délégation de pouvoirs destinés aux gestionnaires des centres de responsabilité et aux administrateurs des centres de responsabilité. Ces formulaires dressent la liste des pouvoirs délégués à ces postes, exigent la signature des individus et celle de leurs supérieurs, et précisent le champ de pouvoir dont les individus sont responsables.

Les modèles du bureau central de comptabilité ministérielle (BCCM) et du bureau régional de comptabilité ministérielle (BRCM), créés en 1996, ont été réexaminés et l'article 33 de la GFP, autorisation, centralisé dans la RCN, sera renforcée, reconnaissant ainsi le nombre extrêmement élevé de transactions traitées et la nécessité d'examiner les comptes à haut risque avant le paiement. De nouveaux bureaux de comptabilité seront établis, sous la direction du contrôleur du Ministère, dans les régions où le volume d'opérations est élevé.

En plus de renforcer ces contrôles de base mandatés, le Ministère introduit de nouvelles approches et des contrôles rationnels qui font appel à des systèmes informatisés et de s filtres plutôt qu'à la faible valeur ajoutée exigeante en main-d'œuvre et les procédures manuelles coûteuses du passé. On a aussi mis en œuvre une surveillance active de tous les comptes pour examiner la pertinence des transactions codées, et la vérification après-paiement. L'usage de chèques informatisés sera maximalisé. De plus, la validité des transactions de recettes est surveillée. Ce processus comprend des vérifications logiques des transactions de dépenses et de recettes au sein du SCFG pour détecter les anomalies qui auront un impact sur les soldes budgétaires à la fin de

***Cadre de  
responsabilisation pour  
la passation de contrats***

**Procédures améliorées pour la  
conformité et la surveillance  
des contrats de valeur  
supérieure et à risque élevé.**

l'année. En relation avec ce processus de surveillance active, on élaborera des rapports mensuels au niveau un. On a créé une responsabilité centrale pour s'assurer de l'intégrité des données rapportées dans la balance de vérification du MDN au moyen de la réconciliation, l'assurance de la qualité et les rapports financiers.

En plus des mesures introduites dans le plan d'action pour la fonction de contrôle, des améliorations sont apportées aux domaines de la gestion des contrats et du respect des obligations contractuelles. Pour renforcer la responsabilisation en matière de d'autorisation de contrats, on introduira une ébauche de cadre de responsabilisation. Des procédures d'examen améliorées sont introduites pour les contrats de valeur supérieure et à risque élevé, et on créera des cellules de conformité et de surveillance là où c'est nécessaire.

### **Information intégrée sur le rendement**

Le Ministère possède un cadre de gestion axé sur les résultats qui fait appel à de l'information financière et non-financière intégrée sur le rendement pour assurer l'optimisation des ressources au ministère de la Défense. En 2004, le MDN va mettre en application une nouvelle comptabilité et des outils de capacité de mesure du rendement. Parmi les nouvelles initiatives, on compte la création de nouveaux outils de comptabilité et d'une nouvelle application de modèle de coûts pour appuyer le cadre de responsabilisation de la gestion.

Le MDN possède un système intégré de comptabilité de gestion et de contrôle des coûts bien établi qui intègre de l'information financière et non-financière à partir d'une perspective stratégique. Il a été utilisé pour prévoir et présenter les coûts et les économies liés à de nombreuses initiatives ministérielles majeures. Il ne s'agit pourtant pas d'un système statique; on continue de le raffiner et il sera mis à niveau en 2004. De plus,

une base de données relationnelle fait présentement l'objet d'une mise au point qui intègre de l'information financière à de l'information non financière en fournissant aux conseillers de niveau 1 des images en trois dimensions du milieu financier stratégique pour les aider dans leur planification opérationnelle et dans la prise de décisions éclairées.

Des indicateurs financiers et des mesures pour évaluer le rendement seront mis en place au début de 2004 et contribueront de façon significative à un plus grand raffinement du tableau de bord équilibré du MDN. Une gestion du cycle de vie fondée sur une comptabilité d'exercice a été mise en place pour tous les biens d'équipement majeurs. Une évaluation de la gestion des biens et des points de référence ont été élaborés pour analyser l'ensemble des actifs du Ministère par plate-forme d'équipement. Cette analyse comprend une évaluation de l'âge de l'équipement, des coûts annuels de remplacement et des coûts de fonctionnement et d'entretien. Cela améliorera la capacité de la gestion afin d'analyser la justesse du profil de capacité d'investissement et nos dépenses annuelles de fonctionnement et d'entretien; cela servira aussi d'appui à une planification plus informée des ressources stratégiques. Au cours de la prochaine année, SMA (Fin SM) ira de l'avant avec la gestion du cycle de vie des biens de GI.

***L'information sur le rendement est essentielle pour assurer l'optimisation des ressources pour chaque dollar que les Canadiens dépensent au ministère de la Défense.***

Le Ministère poursuivra ses efforts pour améliorer l'établissement des rapports internes et externes de façon à ce que l'information pertinente sur les résultats (internes, services et programmes) soit recueillie et utilisée pour prendre des décisions ministérielles, et de façon à présenter au public des rapports équilibrés, transparents et faciles à comprendre.

## Gestion intégrée du risque

La gestion du risque rend possible l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le leadership supérieur doit répondre du processus de gestion du risque, mais l'application des procédures de gestion du risque relève de tous les gestionnaires. La gestion du risque intégrée assurera un meilleur ciblage des priorités du programme, un renforcement du processus de planification et fournira des moyens qui aideront la gestion à identifier les occasions.

La gestion du risque se présente comme un changement culturel qui alimente des discussions ouvertes sur les risques et l'information potentiellement dommageable. Elle améliore la gestion financière et opérationnelle en s'assurant que les risques sont pris en considération de façon adéquate dans le processus de prise de décisions. En fin de compte, elle améliore la responsabilisation de la gestion.

La haute gestion doit parrainer la gestion du risque ainsi que définir et faire connaître les niveaux acceptables de risque. Il doit y avoir un équilibre bien calculé dans l'élaboration de processus de contrôle autorisant un niveau de risque acceptable. Le niveau « optimal » de risque est fonction des résultats potentiels. Les outils en gestion de risque utilisés pour cerner et évaluer les risques aident les gestionnaires à évaluer les résultats potentiels par rapport aux risques potentiels en procédant à la comparaison des options.

***Des valeurs partagées et l'éthique appuient un environnement de gestion du risque positif.***

On doit surveiller la gestion du risque et en rendre compte. Aussi, on doit établir des mesures de rendement et en rendre compte pour développer une prise de conscience face à l'impact de la gestion du risque au Ministère. Le changement en faveur d'une main-d'œuvre et un milieu de travail soucieux du risque va :

- ❖ **appuyer les responsabilités de gouvernance** en s'assurant que les domaines comportant des risques significatifs liés aux politiques, aux plans, aux programmes et aux opérations sont déterminés et évalués, et que des mesures appropriées sont en place pour faire face aux impacts négatifs et pour tirer profit des occasions;
  
- ❖ **améliorer les résultats** par des prises de décisions plus étayées, en s'assurant que les valeurs, les compétences, les outils et un milieu de travail positif constituent l'assise de l'innovation et de la prise de risques responsable, et favorisent l'apprentissage par l'expérience tout en respectant les contrôles;
  
- ❖ **renforcer la responsabilisation** en faisant la preuve que les niveaux de risque liés aux politiques, aux plans et aux programmes sont parfaitement bien compris, et que l'investissement dans des mesures de gestion du risque et que les intérêts des intervenants sont équilibrés de façon optimale;
  
- ❖ **améliorer la gérance** en renforçant la capacité de la fonction publique de protéger les gens ainsi que les propriétés et intérêts du gouvernement.

Le Chef – Service d'examen a récemment effectué une étude de base sur la gestion du risque au MDN et a recommandé que le plan suivant soit appliqué au MDN :

	Activité	Marche à suivre
1.	<i>Établir un engagement de la haute direction.</i>	Prendre la direction et la responsabilité de la promotion du programme de IRM (VCEMD).
2.	<i>Élaborer un cadre de IRM dynamique.</i>	Élaborer un cadre ministériel de IRM qui s'intègre aux activités de planification, de prise de décision et de gestion du rendement (VCEMD).
3.	<i>Élaborer un profil de risque ministériel.</i>	Élaborer un profil de risque du MDN qui identifie, classe et évalue les risque en plus d'en établir l'ordre de priorité (conseillers de premier échelon).
4.	<i>S'intégrer à la planification et à la gestion du rendement et élaborer des lignes directrices pour le signalement des risques.</i>	Élaborer une orientation sur la façon d'envisager les risque en regard des processus de planification, d'établissement des priorités et de gestion du rendement, à la lumière des consultations avec le VCEMD et les organisations de premier échelon (VCEMD).

	Activité	Marche à suivre
<p><b>5.</b> <i>Fournir une formation sur les concepts de IRM aux gestionnaires et au personnel.</i></p>		<p>Élaborer des plans et des stratégies d'apprentissage pour améliorer et maintenir les compétences et les habiletés, ce qui comprend l'élaboration de séances d'éducation et de sensibilisation à l'échelle du MDN et des FC (VCEMD).</p>
<p><b>6.</b> <i>Mettre en œuvre un cadre de IRM dynamique (comme élaboré au point 2).</i></p>		<p>Le cadre de IRM devrait définir les attentes et fournir des principes généraux ainsi que des lignes directrices sur la gestion du risque, fournir une orientation et des conseils pour les organisations pilotes, suivre les progrès et en faire rapport à la haute direction (VCEMD).</p>
<p><b>7.</b> <i>Définir les rôles et les responsabilités en ce qui concerne la IRM.</i></p>		<p>À titre de BPR pour la gestion du risque, le VCEMD devrait assumer un rôle leadership principal; les gestionnaires de premier échelon devraient jouer un rôle de leadership au sein de leur organisation. Les planificateurs des opérations sont généralement bien placés pour agir en qualité de coordonnateurs.</p>

Activité	Marche à suivre
<p><b>8.</b> <i>Définir des objectifs de rendement et les intégrer dans des ententes sur le rendement.</i></p>	<p>Élaborer des objectifs de rendement liés à la réalisation des étapes de IRM, à la mise en œuvre du cadre de IRM ainsi qu'à l'atteinte des résultats en matière de gestion des risques.</p>
<p><b>9.</b> <i>Faire de la gestion du risque une partie intégrante de la planification, de la prise de décision et de la gestion du rendement.</i></p>	<p>Déterminer les comités ministériels qui devraient examiner les risques et les envisager comme partie intégrante de la planification et de la prise de décisions. (VCEMD) a proposé une structure de gouvernance pour la gestion du risque (conseillers de premier échelon).</p>

## Valeurs et éthique

Chaque individu à qui on confie des ressources publiques doit prendre toutes les mesures raisonnables pour éviter la fraude, la négligence financière, la violation des règles et des principes financiers ainsi que la perte ou le mauvais usage des actifs. Les gestionnaires et les commandants doivent non seulement bien connaître les règles et les principes financiers; pour prévenir mauvais usage et abus, ils doivent adhérer aux plus hautes normes éthiques lorsqu'ils utilisent les ressources.

La gérance se définit par une gestion attentive et responsable des ressources confiées à un individu. On s'attend à ce que chaque

gestionnaire exerce ses responsabilités individuelles et contribue à l'atteinte et au maintien des normes de gérance les plus élevées partout au sein du Ministère. Au MDN, la gérance consiste en des personnes bien formées qui sont appuyées par des professionnels qualifiés. Elle se caractérise aussi par un comportement de la direction qui reflète le haut degré des valeurs et de l'éthique qu'ils partagent. Elle est aussi un régime de contrôle mature qui fait partie intégrante de tous les processus de gestion et englobe des mécanismes de contrôle essentiels et formels, des contrôles rationnels des systèmes et un degré approprié de direction, de surveillance et d'examen.

***Le contrôleur du Ministère élaborera et mettra en oeuvre un code d'éthique pour les agents financiers professionnels.***

Pour exercer leurs responsabilités, les gestionnaires des ressources sont appuyés par :

- ❖ un personnel des finances professionnel qui travaille avec eux en tant que partenaires dans la même chaîne de commandement;
- ❖ des systèmes de gestion qui fournissent l'information pertinente et donnent d'avance des avis sur les résultats et les contrôles des ressources;
- ❖ une vérification et une évaluation rigoureuses.

L'éthique est une question omniprésente en gestion et une occasion à valeur ajoutée. Elle consiste simplement à faire correctement les bonnes choses. Dans la gestion des ressources, tous les gestionnaires doivent se conformer aux normes et principes éthiques les plus élevés. Un comportement éthique en gestion signifie se comporter de façon honnête et professionnelle, avec fidélité, impartialité, compétence, indépendance, courtoisie, bonne foi, intégrité, et divulguer tous les faits pertinents. Elle exige que vous soyez sincères et responsables. Cela signifie vous conduire avec la conscience tranquille et de manière à vous attirer le respect de vos supérieurs, collègues, subalternes et clients.

Les valeurs sont des croyances durables qui influencent nos opinions, nos

### **Principes**

*Respect de la dignité de toutes les personnes;*

*Servir le Canada avant soi-même;*

*Obéir au pouvoir légal et l'appuyer*

actions ainsi que nos choix et décisions. Il existe quatre catégories de

valeurs essentielles dans la fonction publique : les valeurs démocratiques, les valeurs professionnelles, les valeurs éthiques et la dimension humaine.

Les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale exercent une responsabilité spéciale à l'égard de la défense du Canada. Cette responsabilité s'exerce grâce à un engagement par le Ministère et ses employés et à celui par les Forces canadiennes et leurs membres à des principes et obligations éthiques spécifiques.

### **Obligations**

*Intégrité*

*Loyauté*

*Courage*

*Honnêteté*

*Impartialité*

Le cours du MDN à l'intention des gestionnaires de ressources prépare les individus à exercer leurs responsabilités de gérance. On présente aux gestionnaires de ressources une vue d'ensemble du cadre de gestion des

***Formation obligatoire  
pour les gestionnaires  
de ressources en tant  
que préalable au  
pouvoir de signature  
GFP***

ressources et on les instruit sur la gestion financière et humaine ainsi que sur la gestion du matériel, du risque et de l'information. Ce cours est une combinaison de formation informatisée et d'ateliers. Le cours comprend les éléments suivants : les rôles et les responsabilités

des gestionnaires de ressources, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, l'acquisition sur place et la gestion du risque. Le module consacré à la gestion financière fait présentement l'objet d'une amélioration dans le domaine de la certification financière. À partir du 1<sup>er</sup> avril 2004, un module de gestion financière informatisé, obligatoire et d'une durée de trois heures, sera offert à tous les gestionnaires de ressources du MDN et des FC. Tous les gestionnaires de ressources

devront recevoir leur certification avant le 30 juin 2004. On leur demandera d'être certifiés de nouveau à tous les trois ans. Les contrôleurs auront la responsabilité de s'assurer que tous les gestionnaires de ressources, en vertu de l'article 32 ou l'article 34 de la LGFP, possèdent la certification en vigueur.

## **Conclusion**

Il faut retenir les principes énoncés dans ce guide d'orientation et les appliquer dans tous les programmes et activités du ministère de la Défense nationale. Le plan d'action pour la fonction de contrôle est axé sur la mise en pratique de ces principes. Les changements en gestion présentement en cours dans la Gestion de l'information et les groupes du matériel en sont les premières applications concrètes. Le plan d'action intégré qui suit énumère les actions en cours pour améliorer les contrôles de gestion dans les groupes GI et Mat et partout ailleurs au Ministère.

**(page non remplie délibérément)**

## ***Partie D: Plan d'action pour la fonction de contrôle***

### ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>INTRODUCTION</b>	<b>D3</b>
CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION	D5
<b>PLAN D'ACTION</b>	<b>D8</b>
<b>I. RETOUR AUX SOURCES</b>	<b>D8</b>
RESPECT DE LA LGFP	D8
ATTESTATIONS FINANCIÈRES	D13
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES AGENTS FINANCIERS	D13
COMPTABILITÉ D'ENGAGEMENT	D14
<b>II. VALEURS ET ÉTHIQUE</b>	<b>D14</b>
ÉNONCÉ DU CODE D'ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE	D16
<b>III. OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>	<b>D17</b>
NOUVEAUX OUTILS DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS ET DE MESURE DU RENDEMENT	D18
SOUTIEN ET MODERNISATION DU SYSTÈME FINANCIER MINISTÉRIEL	D20
STRATÉGIES, POLITIQUES ET SYSTÈMES	D23
<b>PROCHAINES ÉTAPES</b>	<b>D30</b>

**ANNEXE 1**

**HISTORIQUE DE LA FONCTION MODERNE DE  
CONTRÔLE AU MDN/AUX FC D31**

**ANNEXE 2**

**INITIATIVES DU MDN/FC PORTANT SUR  
LA FONCTION DE CONTRÔLE : 1995 À 2003 D38**

**ANNEXE 3**

**SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR D47**

**CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION D47**

**ANNEXE 4**

**STRATÉGIE DE PROGRESSION:  
COMPTABILITÉ D'EXERCICE D50**

**ANNEXE 5**

**ÉCHÉANCIERS DU PLAN D'ACTION POUR  
LA FONCTION DE CONTRÔLE D65**

## ***Introduction***

La modernisation de la fonction de contrôle est l'une des grandes priorités du gouvernement fédéral, du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC).

Le premier ministre s'est engagé à améliorer la transparence et la responsabilisation. Un certain nombre d'initiatives ont été entreprises pour renforcer la surveillance et la gestion saine des ressources publiques. Le Conseil du Trésor a reçu à nouveau le mandat de se concentrer sur une surveillance encore plus étroite des dépenses du gouvernement; il lui incombera de continuer à réaffecter et à remanier les dépenses en privilégiant les priorités plus élevées, plutôt que les priorités moindres. Le gouvernement amorcera ce processus de réaffectation continue en confiant l'analyse fondamentale de tous ses programmes et de toutes ses dépenses à un nouveau comité d'examen des dépenses, présidé par le président du Conseil du Trésor, pour s'assurer que les dépenses soient bien en main et qu'elles suivent de près les priorités en évolution du gouvernement. Le 17 décembre 03, le président du Conseil du Trésor déclarait ce qui suit :

«Pour gouverner le pays en ce 21<sup>e</sup> siècle, il nous faut des idées et des approches novatrices. L'un des objectifs clés du nouveau gouvernement consiste à rétablir la confiance des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du gouvernement. À cette fin, nous devons faire la preuve que l'argent des contribuables est bien dépensé et utilisé à de bonnes fins. Nous devons agir comme si chaque dollar comptait car, en effet, chaque dollar compte. Le changement crée des situations qui peuvent parfois être difficiles, particulièrement au sein du gouvernement qui se doit de répondre à une foule d'attentes de la part du public. Mais

permettez-moi de vous rassurer : le but de cet exercice est d'améliorer notre façon de travailler, et non de moins travailler.»

Comme le démontre le texte qui suit, le Secrétariat du Conseil du Trésor a récemment introduit son cadre de responsabilisation de gestion (CRG), c'est-à-dire un cadre de responsabilisation de la gestion, d'examen de la gestion des dépenses, d'évaluation de la capacité de gestion et de vérification, destiné au sous-ministre (SM).

Le MDN/les FC ont décidé de moderniser leur fonction de contrôle en 1999, comme le montre l'historique de la fonction moderne de contrôle au MDN/aux FC à l'annexe 1. Même avant 1999, le MDN/les FC accordaient une importance particulière à la fonction de contrôle. L'annexe 2 délimite un grand nombre des initiatives importantes ciblant la fonction de contrôle au MDN/aux FC depuis 1995.

Ce plan d'action pour la fonction de contrôle touche trois grands éléments fondamentaux : un retour aux sources, les valeurs et l'éthique ainsi que l'optimisation des ressources.

### ***1. Retour aux sources***

Au cours de la dernière décennie, les organisations se sont, à juste titre, concentrées sur la gestion des ressources. Les initiatives qui donnent la latitude nécessaire aux gestionnaires pour prendre les décisions ont permis d'améliorer le service. En même temps, nous ne pouvons pas passer sous silence l'importance des cadres indispensables de responsabilisation et de contrôle. Le retour aux sources permettra de renforcer les différents cadres et de s'assurer du respect de la Loi sur la gestion des finances publiques. De façon plus particulière, le retour aux sources portera sur ce qui suit :

- Le respect de la LGFP
- La délégation et la responsabilisation
- L'évaluation et la mesure
- Les initiatives horizontales
- La surveillance

## ***2. Valeurs et éthique***

Le deuxième élément du plan d'action est la promotion constante des valeurs et de l'éthique dans le cadre de la fonction de contrôle. Le C Fin accordera son appui au Chef – Service d'examen (CS Ex) en faisant connaître et appliquer les valeurs et le code d'éthique de la fonction publique, notamment en ce qui concerne la prudence et la probité. Le C Fin établira et mettra en œuvre un code d'éthique pour les agents professionnels des finances.

## ***3. Optimisation des ressources***

L'optimisation des ressources porte sur la mesure du rendement, l'amélioration de la qualité des rapports, la modernisation du système financier du gouvernement et la modernisation des stratégies financières ainsi que des politiques et des systèmes de rémunération et de pension.

## **Cadre de responsabilisation de gestion**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a récemment publié son Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) qui fournit aux administrateurs généraux et à tous les gestionnaires de la fonction publique, une liste des attentes de la direction en ce qui a trait aux différents éléments des responsabilités actuelles de la direction.

Le cadre de responsabilisation de gestion a pour but de traduire la vision de la gestion moderne de la fonction publique, telle qu'établie dans le document *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, en un ensemble d'attentes de gestion. Le cadre présente de nombreuses initiatives axées sur la gestion actuellement en vigueur ainsi que leur vision commune. Ce cadre regroupe les principaux éléments des différents cadres, notamment ceux portant sur la fonction moderne de contrôle, la modernisation des ressources humaines, l'amélioration des services et le gouvernement en direct. Ainsi, le cadre fournit un moyen de comprendre et de relier les différentes initiatives d'amélioration adoptées par le SCT.

Le cadre est axé sur les résultats de la gestion plutôt que sur les capacités requises; il offre une base de dialogue avec les ministères et propose aux ministères diverses méthodes de progression et d'évaluation de leurs progrès.

Pour la première fois, le SCT pourra collaborer avec les différents ministères et organismes dans un cadre explicite et cohérent pour maximiser le rendement organisationnel.

Le CRG repose sur six grands fondements :

**1. Les politiques et programmes :** La capacité de recherche et d'analyse des ministères est établie et soutenue pour assurer la qualité élevée des options en matière de politiques, de conception de programmes et de conseils destinés aux ministres.

**2. Les gens :** Le Ministère dispose des gens et du milieu de travail et manifeste un vif intérêt pour la mise en valeur du potentiel et du leadership afin d'assurer son succès et un avenir prometteur pour la fonction publique canadienne.

**3. Un service axé sur les citoyens et les citoyennes :** Les services sont axés sur les citoyens et les citoyennes; les politiques et les programmes sont élaborés de l'extérieur vers l'intérieur et les partenariats sont encouragés et administrés avec efficacité.

**4. Gestion du risque :** L'équipe de direction définit clairement le contexte et les pratiques ministérielles d'une gestion dynamique de l'organisation et des risques stratégiques.

**5. Intendance :** Le régime de contrôle du Ministère (actif, fonds, gens, services, etc.) est intégré et efficace; ses principes fondamentaux sont compris par tout le personnel.

**6. Responsabilisation :** Les responsabilités relatives aux résultats sont clairement attribuées et correspondent aux ressources; la délégation des pouvoirs est fonction des capacités.

Le CRG, avec ses indicateurs et mesures, est présenté sous forme de tableau à l'annexe 3. Il incombe de privilégier la fonction de contrôle pour répondre aux besoins continus de trois de ces six grands piliers : l'intendance, la gestion du risque et la responsabilisation. L'intendance relève principalement des éléments du retour aux sources; la gestion du risque relève des éléments de la valeur et de l'éthique, et de l'optimisation des ressources; quant à la responsabilisation, elle relève des éléments du retour aux sources et des éléments de l'optimisation des ressources.

## *Plan d'action*

### *I. Retour aux sources*

#### **Respect de la LGFP**

Le C Fin a établi un plan en huit points dans le but de renforcer le contrôle financier au sein du MDN/des FC. Le SM enverra une lettre à tous les niveaux un pour réitérer et renforcer leurs responsabilités en matière de gestion financière. Les niveaux un sont responsables des décisions prises par tous les gestionnaires de ressources de leurs organisations. Cette lettre fera référence à la lettre du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et aux événements récents. La lettre résumera le plan d'action suivant :

1. À titre de contrôleur du Ministère, le C Fin écrira à tous les contrôleurs du Ministère pour insister sur leurs responsabilités face aux pouvoirs de payer conférés par l'article 33 et notamment en ce qui concerne les exigences suivantes de la LGFP :
  - ❖ Les agents financiers qui autorisent un paiement en vertu de l'article 33 de la LGFP doivent être en mesure de confirmer qu'il existe un système approprié de vérification des comptes, conformément à l'article 34, et que ce système est utilisé comme il se doit et consciencieusement
2. Dans sa lettre, le C Fin rappellera à tous les contrôleurs l'exigence d'effectuer un examen annuel des pouvoirs de signer des documents financiers (MAF, Ch. 41 – Pouvoirs de signer des documents financiers, alinéa 57) et d'y apporter les modifications nécessaires. Le C Fin émettra une directive complémentaire sur le remplacement des cartes actuelles de signature par les formules de délégation des pouvoirs de signature.

Le DFPP a établi les formules de délégation des pouvoirs de signature pour les gestionnaires de centres de responsabilité (MDN 2295) et les administrateurs de centres de responsabilités (MDN 2289), qui présentent tous les pouvoirs délégués à ces postes (y compris l'article 34 de la LGFP). Ces formules doivent être signées par la personne et son supérieur et identifier les domaines de compétence dont les signataires sont responsables.

3. Le C Fin effectuera une nouvelle analyse des modèles du Bureau central de comptabilité ministérielle (BCCM) et du Bureau régional de comptabilité ministérielle (BRCM) établis en 1996 en ce qui concerne le pouvoir conféré par l'article 33 en tant que cela s'applique à la RCN (BRCM 0001). On s'interroge sur le caractère adéquat de la centralisation des pouvoirs conférés par l'article 33 dans la RCN en raison du nombre extrêmement élevé d'opérations traitées par le BRCM 0001 (137 K opérations de paiements de fournisseurs au cours de l'AF 02/03 pour une valeur totale de 5,7 milliards de dollars), sur l'incapacité de créer une expertise dans la section centralisée chargée de la conformité aux politiques en raison de l'ampleur de ses domaines de responsabilité et sur la nécessité d'analyser les comptes à risque élevé avant de faire le paiement.
4. Le renforcement des vérifications effectuées en vertu de l'article 33 dans la RCN se fera comme suit :
  - ❖ Accroître la section de conformité dans la RCN pour renforcer la certification en vertu de l'article 33 au sein du SMA(Mat), SMA(GI) et SMA(IE). Le BCCM (DGTCSP) conservera l'autorisation conférée par l'article 33 pour l'ensemble des organisations de niveau un actuellement régies par le BRCM 0001.

- ❖ Jusqu'au 31 mars 04, le C Fin renforcera les capacités du BRCM 0001. D'ici au 1<sup>er</sup> avril 04, on s'assurera que toutes les opérations à risque élevé soient vérifiées avant que l'autorisation de paiement ne soit donnée. Entre temps, le risque élevé sera redéfini pour désigner les paiements de plus d'un million de dollars et les autres secteurs délicats, notamment les paiements liés aux contrats d'entretien de la GI.
5. Le DGTCSP collaborera avec les contrôleurs des sous-ministres adjoints suivants : matériels (SMA(Mat)), gestion de l'information (SMA(GI)) et infrastructure et environnement (SMA(IE)), afin de faciliter cette transition vers une application plus rigoureuse de l'article 33 au cours de l'AF 04/05.
  6. Le Directeur – Budget (DB) commencera à activement contrôler tous les comptes pour consolider les vérifications après paiement.
    - ❖ Le DB a établi un poste dont le titulaire est directement responsable du suivi actif des comptes pour examiner la pertinence du codage utilisé au sein du Ministère. Même si les niveaux un restent responsables de la précision des opérations et de l'imputation des comptes, le DB effectuera des vérifications de la logique des dépenses et des revenus dans le SCFG pour détecter les anomalies qui auraient une incidence sur les soldes budgétaires à la fin de l'année. De façon plus particulière, le DB s'assurera de la pertinence de l'utilisation conjointe des Fonds et du Grand livre et de l'utilisation appropriée des engagements. Par ailleurs, il fera le suivi du bien-fondé des opérations touchant le revenu.

- ❖ L'examen portera sur le sommaire et les données détaillées téléchargées du SCFG. Les explications seront dérivées de l'examen de chaque document ou seront obtenues en communiquant avec le personnel du contrôleur approprié. Le personnel du DB veillera à ce que les pouvoirs pertinents adoptent les mesures correctives nécessaires. L'objectif final est d'élaborer les vérifications de système en mesure de minimiser les erreurs de codage, ou tout au moins les communiquer, par le biais de la modernisation du SCFG.
  
- ❖ Ce suivi actif est rattaché à l'établissement de rapports mensuels de niveau un par les contrôleurs de niveau un. D'autres renseignements suivront.
  
- ❖ Le Directeur – Contrôles financiers et rapports (DCFR) détient la responsabilité centrale de l'intégrité des données présentées dans la balance de vérification du MDN par le truchement de ses rôles en matière de rapprochement, d'assurance de la qualité (AQ) et d'établissement des rapports financiers, notamment en ce qui a trait aux changements mis en œuvre dans le cadre de l'initiative de stratégie d'information financière (SIF), y compris le lancement de la comptabilité d'exercice intégrale. Ces rôles touchent les comptes incorporés dans la balance de vérification du Ministère, qui est transmise au système central de rapports sur la gestion financière (SCRGF) du Receveur général à chaque mois, à la fin de chaque période comptable; ils touchent également les états financiers du Ministère qui se fondent sur la comptabilité d'exercice, ainsi que les informations destinées aux comptes publics.
  
- ❖ Le DCFR détient également une responsabilité secondaire et un rôle de surveillance en ce qui a trait à l'intégrité des rapports de données de la balance de vérification. La responsabilité principale

relève des propriétaires d'entreprises et des utilisateurs des opérations financières du Ministère. Le DCRF se fie au système de contrôles internes, y compris les pouvoirs de signer les documents financiers établis par le MDN et à la fonction de vérification interne exécutée par le Chef – Service d'examen (CS Ex), notamment en ce qui concerne les dépenses et la perception des fonds publics.

7. Le Secrétariat de la fonction de contrôle (Sec FC) est responsable de l'administration du cours à l'intention du gestionnaire de ressources. Ce cours populaire (un agencement de formation automatisée et d'ateliers dirigés) fournit aux participants un aperçu du cadre de la gestion des ressources. Il permet également de comprendre la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, la gestion du risque et des informations. Il prépare les gestionnaires de ressources à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion et de contrôle des ressources. Les éléments du cours comprennent ce qui suit : les rôles et responsabilités des gestionnaires de ressources, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, l'acquisition sur place et la gestion du risque. Le Sec FC renforcera le module sur la gestion financière du cours à l'intention du gestionnaire de ressources dans le domaine de la certification financière. D'ici le 1<sup>er</sup> avril 04, un module informatisé obligatoire de trois heures sur la gestion financière sera disponible pour tous les gestionnaires de ressources du MDN/des FC. Tous les nouveaux gestionnaires de ressources seront tenus de se qualifier avant de recevoir leurs pouvoirs en vertu des articles 32 ou 34, et seront tenus de se requalifier tous les trois ans. Il incombera aux contrôleurs de s'assurer que tous les gestionnaires de ressources (qui se chiffrent actuellement à 8 000 au sein du Ministère) chargés de la certification en vertu des articles 32 ou 34 de la LGFP suivent le module de formation d'ici le 30 juin 04 et maintiennent leurs qualifications à jour par la suite.

8. Avant le 31 mars 04, tous les contrôleurs devront rencontrer leurs gestionnaires de ressources détenant les pouvoirs conférés par les articles 32 ou 34 de la LGFP pour examiner leurs responsabilités en matière de certification.

### **Attestations financières**

En mars 1998, le SM a publié le cadre de responsabilisation en matière de gestion financière. Ce cadre établit les responsabilités des gestionnaires de ressources au niveau de la gestion financière ainsi que les attentes du SM en ce qui a trait aux pratiques, systèmes et services de gestion financière qui devraient être en vigueur dans l'ensemble du MDN. Par ailleurs, le cadre fournit les outils nécessaires aux gestionnaires supérieurs pour rendre compte de la situation de gestion financière de leurs organisations en exigeant qu'ils signent chaque année une attestation personnelle concernant la gestion financière.

Le C Fin analysera le processus d'attestation ainsi que le cadre; il pourra les renforcer s'il y a lieu pour s'assurer que tous les gestionnaires de ressources comprennent leurs responsabilités en matière de gestion financière et puissent attester de leur responsabilisation vis-à-vis leur rendement. Un accent particulier sera mis sur la responsabilité des gestionnaires de mettre en œuvre des pratiques de gestion saine du risque et des systèmes appropriés de contrôle en plus de s'assurer du respect des règlements.

### **Rôles et responsabilités des agents financiers**

Le 31 octobre 00, le CEMD et le SM ont publié une directive fonctionnelle financière au sein du MDN/des FC. Le but de cette directive était d'éclaircir le rôle des pouvoirs fonctionnels au sein du Ministère et de fournir des conseils pertinents. Le CEMD et le SM ont insisté sur le fait qu'à tous les niveaux, le contrôleur ait un accès sans entraves aux conseillers de niveau un et soit

impliqué dans toutes les activités où se prennent des décisions concernant les finances ou la gestion des ressources.

Le C Fin analysera la directive fonctionnelle financière pour la renforcer s'il y a lieu et la republier. En ce qui a trait à tous les éléments de la mise en œuvre de ce plan d'action pour la fonction de contrôle, la directive fonctionnelle financière découlera du C Fin vers les contrôleurs de niveau un.

Tout comme en 2000, la communication de cette directive à tous les contrôleurs et à tous les gestionnaires de ressources du MDN/des FC sera un facteur essentiel du succès de la mise en œuvre de cette politique.

### **Comptabilité d'engagement**

La comptabilité d'engagement se pratique au Ministère depuis un certain nombre d'années déjà, quoique pas intégralement. À compter du 1<sup>er</sup> sept 04, la comptabilité d'engagement sera imposée à tous les comptes du SCFG. Pour s'assurer de la visibilité appropriée des dépenses, toutes les opérations devront préciser un numéro de contrat, s'il y a lieu. On établira ainsi un lien clair entre les dépenses et les contrats de manière à permettre le rapprochement des dépenses en fonction des maximums autorisés pour les contrats.

## ***II. Valeurs et éthique***

Les valeurs sont des croyances profondes qui ont une incidence sur les opinions, les actions, les choix et les décisions que nous prenons.

L'éthique est la dimension de la pensée et du comportement des êtres humains qui est guidée par les normes et les principes de bonne conduite. Elle implique un engagement à agir correctement.

La fonction publique incorpore quatre grandes familles de valeurs fondamentales :

*les valeurs démocratiques :*

- ❖ un gouvernement responsable
- ❖ les principes juridiques
- ❖ le soutien de la démocratie
- ❖ la loyauté
- ❖ le respect de l'autorité des élus
- ❖ la neutralité/l'absence de partisanerie
- ❖ la responsabilisation
- ❖ la procédure établie
- ❖ l'intérêt public/le bien public

*les valeurs professionnelles :*

- ❖ la qualité
- ❖ l'innovation
- ❖ l'initiative
- ❖ la créativité
- ❖ l'ingéniosité
- ❖ le service aux clients/citoyens
- ❖ l'horizontalité (collaboration)
- ❖ le travail en équipe

*les valeurs d'éthique :*

- ❖ l'intégrité
- ❖ l'honnêteté
- ❖ la probité
- ❖ la prudence
- ❖ l'impartialité
- ❖ l'équité

- ❖ le désintéressement
- ❖ la discrétion
- ❖ la confiance du public

*la dimension humaine :*

- ❖ le respect
- ❖ le souci d'autrui/la compassion
- ❖ la civilité/la courtoisie
- ❖ la tolérance
- ❖ la transparence
- ❖ la collégialité/la participation
- ❖ l'équité
- ❖ la modération
- ❖ la bienséance
- ❖ un caractère raisonnable
- ❖ un esprit humanitaire
- ❖ le courage

**Énoncé du code d'éthique de la Défense**

Les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale sont investis d'une responsabilité particulière en matière de défense du Canada. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le ministère et ses employés, les Forces canadiennes et leurs membres s'engagent à se respecter les principes et les obligations éthiques suivants :

*Principes :*

- ❖ Respecter la dignité de toute personne
- ❖ Servir le Canada avant soi-même
- ❖ Obéir et appuyer l'autorité légale

*Obligations :*

- ❖ Intégrité
- ❖ Loyauté
- ❖ Courage
- ❖ Honnêteté
- ❖ Équité
- ❖ Responsabilité

Les valeurs et les principes d'éthique du plan d'action pour la fonction de contrôle découlent du travail accompli par l'entremise du CS Ex. Il est question des valeurs générales de prudence et de probité qu'on associe plus communément à la dépense de fonds. Le C Fin collaborera étroitement avec le CS Ex pour définir ce programme de valeurs et d'éthique en insistant particulièrement sur son application à la fonction de contrôle. Les initiatives particulières comprendront ce qui suit :

- ❖ Faire valoir les valeurs et les principes d'éthique à titre d'éléments fondamentaux de la fonction moderne de contrôle.
- ❖ Insister sur les valeurs et principes d'éthique dans tous les cours de formation financière et de perfectionnement professionnel.
- ❖ Élaborer et mettre en œuvre un code d'éthique pour les agents financiers professionnels.

### *III. Optimisation des ressources*

Le MDN fera évoluer son cadre de gestion intégrée du risque (GIR) en concordance avec le modèle de GIR du SCT. Une gestion intégrée du risque s'impose tant au niveau de la stratégie et des plans ministériels qu'au niveau des opérations de première ligne, impliquant aussi bien les gens que les méthodes.

Le SCT élabore également un nouveau cadre de gestion des dépenses qui se fonde sur l'architecture d'activités de programmes (AAP). Ce cadre articulera les activités de programme pertinentes pour la direction, la prise de décisions par la haute direction, le Parlement et les Canadiens et Canadiennes.

Les différents ministères définiront leur propre architecture d'activités de programmes en consultation avec le SCT. Cette architecture tiendra compte des décisions d'affectation des fonds prises par la haute direction ainsi que de la structure du ministère.

Cette architecture permettra au Secrétariat de faire ce qui suit :

- ❖ aligner et intégrer les différentes catégories d'informations
- ❖ permettre la communication d'information entre les différents systèmes

Parallèlement à cette initiative du SCT, le MDN mettra en œuvre de nouveaux outils de présentation de rapports et de mesure du rendement.

### **Nouveaux outils de présentation de rapports et de mesure du rendement**

Le MDN mettra en application de nouveaux outils de présentation de rapports et de mesure du rendement, comme suit :

*Outils s'appliquant aux informations financières et non financières et aux nouveaux rapports financiers*

Les facteurs opérationnels concernant les nouvelles initiatives de création d'outils de présentation de rapports et d'une nouvelle application d'établissement de modèles de coûts se composent des éléments suivants : la fonction moderne de contrôle, les résultats pour les Canadiens et les

Canadiennes, la SIF et Stratégie 2020. Citons également une liste des enjeux clés tirés de la lettre d'attestation du mois d'août 2002 concernant le cadre de responsabilisation en matière de gestion financière.

Le Ministère dispose d'un système bien établi, soit le système intégré de comptabilité de gestion et d'établissement de coûts (SICGEC) qui intègre les informations financières et non financières selon une perspective stratégique. Ce système a servi à prédire et à communiquer les coûts ou économies liées à plusieurs initiatives ministérielles, notamment la mise à jour de la Défense et le plan à moyen terme du MDN; en sus, il a permis d'évaluer la probité de propositions de projets associés au Plan d'investissement – Capacités stratégiques (PICS), notamment le projet de remplacement de la voilure fixe de recherche et de sauvetage, le système de canons mobiles et de mobilité aérienne. Le SICGEC n'est pas un système statique; on continue de le parfaire et on compte adopter la version Enterprise 4.7 de SAP l'an prochain. Par ailleurs, on prépare une base de données relationnelle qui intégrera des informations financières et non financières qui fournira une projection tridimensionnelle du milieu financier stratégique aux conseillers de niveau un du Ministère pour leur permettre de planifier leurs activités et de prendre des décisions plus éclairées.

#### *Mesures et indicateurs financiers pour mesurer le rendement*

Le C Fin collaborera étroitement avec les contrôleurs de niveau un pour établir des mesures et indicateurs financiers permettant de mesurer le rendement. Ces mesures et indicateurs seront établis au début de 04 pour s'assurer que la version 4.7 du logiciel SAP contienne les codes nécessaires pour accepter et produire les rapports requis. Cette activité est un élément important du Tableau de bord équilibré du MDN.

*Évaluation de la gestion de l'actif et points de référence*

Le Directeur – Établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice (DEBCE) entame une analyse de l'ensemble des actifs du Ministère par plateforme d'équipement. Cette analyse comprendra une évaluation de l'âge de l'équipement, des coûts de remplacement annuel et des coûts d'exploitation et d'entretien. Le DEBCE analysera la suffisance du profil de l'investissement dans la capacité et de nos dépenses annuelles d'exploitation et d'entretien avec les conseils et le concours du DCGFC, du DB, du VCEMD et du D Contr GM.

**Soutien et modernisation du système financier ministériel**

En avril 2001, le MDN a adopté la version 4.0B du logiciel SAP pour répondre aux exigences de la stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement. La version 4.02D du logiciel SAP de la solution de l'industrie pour le secteur public est entrée en production au MDN le 2 juin 2000 tandis que la configuration de la SIF s'est produite en avril 2001. Cette modernisation comprenait la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice et de la comptabilité des immobilisations ainsi que des nouvelles interfaces avec la trésorerie des organismes centraux.

Le SCFG est en production au MDN depuis plus de cinq ans et est techniquement stable. Le Ministère prévoit maintenant certaines améliorations et étudie des moyens d'améliorer le système et de s'assurer qu'il en retire le maximum d'avantages. La première étape a consisté à établir un modèle organisationnel pour appuyer le SCFG. Le modèle d'appui permet au MDN de faire ce qui suit :

- ❖ accroître le niveau de satisfaction et de compétence des utilisateurs du système
- ❖ augmenter le nombre d'avantages

- ❖ miser sur l'investissement d'origine et minimiser les coûts de soutien annuels du système
- ❖ se préparer aux initiatives et modernisations futures.

Pour gérer les coûts de soutien du logiciel SAP, le MDN, tout comme d'autres ministères du gouvernement fédéral, constate que l'assurance de la continuité du système SAP implique des sommes importantes. Le défi consiste à gérer les coûts de continuité future et à offrir de meilleurs avantages ainsi qu'un soutien efficace pour les utilisateurs en faisant appel aux ressources existantes.

L'un des facteurs essentiels de succès dans ce domaine est la participation active du MDN dans le système intégré des finances et du matériel (SIFM) et son soutien de ce système. Le SIFM se compose d'un groupe de 15 différents ministères fédéraux qui ont mis le logiciel SAP en application. Ces organisations du gouvernement du Canada ont formé un groupe pluricellulaire, avec le concours du Secrétariat du Conseil du Trésor, à titre de partie intégrante du programme de systèmes partagés du gouvernement. Son mandat est le suivant :

- ❖ Constituer un centre de recherche et de développement pour les mises en application du logiciel SAP au sein du gouvernement du Canada.
- ❖ Simplifier, normaliser et assurer la continuité.
- ❖ Échanger des idées et tirer parti des initiatives de développement qui touchent les besoins communs.
- ❖ Fournir aux membres une version pré-configurée d'une installation SAP, y compris les documents et la formation portant sur le système pour appuyer les méthodes communes.

Il est essentiel d'établir un équilibre approprié entre l'entretien, le soutien et les améliorations. La planification globale de l'entretien, des améliorations et

des modernisations majeures sont autant d'aspects essentiels pour s'assurer que les systèmes soient améliorés, que les changements soient optimisés et que les ressources de soutien soient affectées efficacement. Le but est d'atteindre un équilibre approprié entre le niveau de service exigé pour assurer un entretien continu et les activités de soutien et de modernisation.

Le Directeur – Comptabilité financière entreprend actuellement une mise à niveau du logiciel, pour passer de la version 4.02D à la version 4.7 Enterprise du logiciel SAP. La modernisation du SCFG vers Enterprise se fera en deux étapes :

- ❖ *Portée de la phase A – Lancement prévu pour septembre 2004*
  - mise à jour de la fonctionnalité actuelle du SCFG
  - normalisation des processus opérationnels régissant plusieurs groupements (cartes d'achat, intérêt sur les comptes créditeurs en souffrance, échantillonnage statistique)
  - conception des données de référence et amélioration de la présentation des rapports
  
- ❖ *Portée de la phase B – Lancement prévu pour le premier trimestre de l'AF 2005-06*
  - nouvelle conception de la gestion des fonds (GF).
  - modification des contrôles et mises à jour de l'encaisse et des crédits budgétaires de la GF
  - nouvelles possibilités de contrôle au sein de la GF, autrement appelées, conversion vers le nouveau système de contrôle du budget (SCB) du SAP

L'introduction de deux nouveaux éléments de données, soit « programme financé » et « secteur fonctionnel », servira à la présentation de rapports et la gestion financière.

## **Stratégies, politiques et systèmes**

### *Stratégie de progression de la comptabilité d'exercice*

Le Directeur – Établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice (DEBCE) coordonnera les travaux de mise en œuvre de la comptabilité d'exercice, notamment l'identification et la résolution de toutes les questions en suspens portant sur l'évaluation de l'actif et de l'inventaire, des méthodes comptables régissant les entrées et les sorties, le traitement de l'inventaire détenu par les entrepreneurs et les dépenses payées d'avance. Le DEBCE aidera le Sec FC à identifier les besoins en formation et le DFPP à identifier les besoins au niveau des politiques de la comptabilité d'exercice.

Le DEBCE identifiera les nouveaux enjeux et élaborera des options pour trancher les exigences du Ministère reposant sur une stratégie tri- et quinquennale d'intégration de la comptabilité d'exercice à la fonction moderne de contrôle. En sus d'améliorer la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice dans le cadre global de gestion du MDN, nous établirons un concept pour la mise en œuvre de l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice au MDN. Ce concept identifiera les moyens par lesquels l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice pourra servir à améliorer la gestion et la prise des décisions. Le concept servira de base à l'élaboration d'un plan détaillé qui identifiera les mesures nécessaires requises pour passer à l'établissement de budgets selon la comptabilité d'exercice.

La version préliminaire du plan d'action pour la stratégie de progression vers la comptabilité d'exercice est présentée à l'annexe 4.

*Un saut vers l'avant au niveau de la modernisation des politiques financières*

Pour consolider et faciliter la communication appropriée des politiques et procédures financières, le Directeur – Finances (Politiques et procédures) (DFPP) a entrepris une restructuration de la hiérarchie des politiques conformément à la réorganisation des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) entreprise par le Directeur – Élaboration des politiques de gestion (DEPG). En bref, la restructuration permettra d'examiner, de mettre à jour et de remplacer toutes les directives administratives financières (DAF), les directives portant sur les politiques financières et les interprétations des politiques (instructions du SMA (Fin SM) ou du C Fin), par les chapitres du Manuel d'administration financière (MAF) qui préciseront un renvoi aux DOAD en cause.

Toutes les politiques de gestion financière seront regroupées en DOAD générales (notamment, la gestion et les contrôles financiers, la gestion des dépenses, la comptabilité d'exercice ...); certains chapitres porteront sur les politiques et d'autres porteront sur les procédures. Le plan actuel prévoit 6 DOAD, 79 chapitres sur les politiques et 38 chapitres sur les procédures. Jusqu'ici, 3 DOAD/13 politiques/4 procédures ont été mises au point; 5 autres politiques et 11 procédures sont en voie de conception ou de dotation aux fins d'approbation.

Au cours des trois prochaines années, au moins 25 % des ressources du DFPP seront consacrées aux chapitres portant sur les 46 politiques et les 14 procédures requises pour le sujet général de la comptabilité d'exercice.

*Mise à jour de notre système de pension*

Le Directeur général – Traitement des comptes, solde et pensions (DGTCSP) a entamé un projet dans le but de remplacer le système actuel d'administration des pensions par un logiciel standard disponible sur le marché (LDSM). Le nouveau système doit entrer en fonction au cours de l'AF 2006/2007 et assurera un meilleur soutien aux spécialistes des pensions, ce qui devrait permettre de mieux appuyer les militaires des FC et les rentiers.

*Préparer la voie à un nouveau système de solde militaire*

Le DGTCSP a entamé un projet d'amalgamation des systèmes de solde de la Force régulière et de la Force de réserve en un seul système – le système de solde des Forces canadiennes. Le projet donnera suite aux recommandations du CPDNAC d'intégrer les deux systèmes de solde et d'améliorer la fonctionnalité de la rémunération des militaires.

*Des politiques claires et intelligibles en matière d'accueil*

Le MDN reconnaît que dans certaines circonstances, il est à la fois pertinent et souhaitable d'organiser des activités d'accueil. Or, l'accueil est une dépense contrôlée en raison de son caractère délicat et de la perception du public de ce genre de dépense.

Le C Fin examinera le chapitre du MAF traitant de l'accueil dans le but de fournir aux gestionnaires de ressources une définition claire de ce qu'on entend par activité d'accueil et des dépenses qui font partie de «la rançon des affaires». Par ailleurs, la directive renforcera les éléments pertinents pour s'assurer que le MDN offre les activités d'accueil d'une manière économique, uniforme et pertinente, pour faciliter les activités du gouvernement.

*Nouvelles initiatives de formation et de perfectionnement*

Il incombe au Secrétariat de la fonction de contrôle (Sec FC) d'appuyer et d'améliorer l'effectif de base de la communauté de la fonction de contrôle à la Défense nationale. En collaboration avec le Conseil de la fonction de contrôle de la Défense (CFCD) et le Groupe de travail sur la formation de la fonction de contrôle (GTFFC), le Sec FC prépare un cadre de formation et de perfectionnement pour appuyer les contrôleurs et gestionnaires de ressources, tant militaires que civils. Le cadre de formation tranchera les besoins en formation, la formation disponible (c.-à-d., recueil) et les lacunes au niveau de la formation. Les initiatives continues de formation du Sec FC comprennent ce qui suit : le forum annuel des contrôleurs; l'orientation annuelle des agents financiers; le cours et le guide à l'intention du gestionnaire de ressources; et les séances d'apprentissage en matière de gestion financière.

Il incombe également d'assurer la concordance des normes de sélection de la communauté financière militaire avec les normes de sélection des agents financiers civils dans certains domaines comme suit :

- ❖ Comparer les normes de sélection des FI par rapport aux normes militaires
- ❖ Appliquer les normes relatives aux FI-01 aux commis SGR (c.-à-d., réussite de deux années d'études post secondaires).
- ❖ Examiner et améliorer la formation de la période de perfectionnement 1 (PP1) à l'intention des agents financiers dans le but de passer au modèle de Logistique de la Marine.
- ❖ Encourager et appuyer financièrement la poursuite des études menant à un diplôme et (ou) à des désignations comptables pour tous les agents financiers.

*Une voie claire en ce qui a trait aux niveaux de formation et de dotation pour les fonds non publics (FNP)*

En 1996, la responsabilité pour la comptabilité des FNP a été transférée des finances militaires à l'Agence de soutien personnel des Forces canadiennes (ASPFC) et 42 postes ont été créés pour offrir un soutien suffisant aux opérations déployées en fonction d'une évaluation du risque lié au soutien des opérations déployées qui avait été réalisée à l'époque. La formation relative aux FNP continue de présenter de nombreux défis sur lesquels l'ASPFC et le C Fin se penchent actuellement. Quant au nombre de personnes requises pour maintenir la capacité des FNP, le projet de nationalisation de l'ASPFC a été récemment approuvé, si bien que 21 postes militaires FNP sont maintenant disponibles. Le C Fin a recommandé que les 21 postes militaires FNP disponibles soient transférés à l'effectif du groupe de soutien interarmées (GSI) et que les emplois passent aux brigades de la Force de réserve. Si cette recommandation est approuvée, elle permettra de revitaliser la capacité comptable des FNP qui s'est érodée au cours des dernières années. Cette recommandation est jugée correspondre à la nécessité d'améliorer les contrôles financiers, et appuie l'accent mis par le sous-ministre sur la fonction de contrôle.

Il faut noter que la Marine dispose d'un programme de formation pour les postes militaires FNP de la Force régulière (stewards et officiers de la logistique) et d'un personnel de la division de la Réserve maritime qui répond à ses besoins. Les FNP ne se sont pas érodés dans la Marine; en fait, au cours des deux dernières années, la situation est meilleure qu'elle ne l'a jamais été au cours des 15 à 20 dernières années.

*Vérification électronique des paiements*

À la suite de la vérification faite par le CS Ex de la gestion des fonds locaux, le C Fin a mis en application une vérification électronique des paiements

(signature électronique). Il s'agit d'une question qui porte à la fois sur les politiques et les systèmes.

*Mise en application de l'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages*

Le Bureau de l'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages (BAPGV) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) administre le Projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages (PAPGV). L'un des indicateurs du succès que connaît le BAPGV est la mise en application réussie d'une solution d'ensemble au sein du MDN qui donne satisfaction. Après deux ans de travaux de conception, le PAPGV se rapproche de la phase de mise en œuvre.

Le PAPGV est une initiative qui implique l'ensemble du gouvernement et qui touchera les titulaires de cartes de voyage ministérielles, les voyageurs, le personnel de soutien qui s'occupe des préparatifs de voyage, un grand nombre des outils de base de la planification des ressources de l'organisation (PRO), notamment le SCFG et le SGRH, ce qui mènera au remplacement éventuel du système Claims X.

Jusqu'ici, le C Fin et son comité directeur sur l'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages ont suivi de près la mise en œuvre du PAPGV au MDN. Les engagements pris face au projet et les engagements éventuels prennent de l'ampleur, tel qu'indiqué ci-dessous :

- ❖ Collaborer avec le BAPGV : les réunions régulières du BAPGV, la participation du groupe de travail du BAPGV (établissement d'un cadre, d'une stratégie et de communications en ce qui a trait à la gestion des voyages), la réception des communications entre le BAPGV/le CNM

- ❖ Appuyer la structure de gouvernance des voyages au MDN : la gestion du projet, l'appui tant du comité directeur du C Fin (le comité devrait se réunir à toutes les 8 semaines) que du groupe de travail du MDN (devrait se réunir une fois par mois)
- ❖ Communiquer et éduquer : établir un plan de communication pour le MDN; ce plan se composera des directives sur les voyages du CT, l'IFCVST, la mise à jour du système Claims X, le CMV, le programme intégral des voyages du CT et la liaison avec le SMA (Affaires publiques) en qualité de partenaire au niveau des communications.
- ❖ Coordonner et appuyer le travail des BPR internes pour s'assurer de la mise en œuvre réussie de chaque phase :
  - DRASA : la politique sur les voyages des FC
  - DGTCSP : le système Claims X et son remplacement et la mise en œuvre du CVM
  - DGTCSP/SMA(RH-Civ et Mil) : le recouvrement des dettes pour le CVM
  - Directeur – Gestion des activités (Logistique) (DGAL) : la présentation des besoins opérationnels du MDN au soumissionnaire retenu

Il n'y a pas de BPR responsable des voyages au sein du MDN. La responsabilité est répartie sur l'ensemble de l'organisation. Les voyageurs ne savent pas à qui s'adresser pour avoir des informations, que ce soit au niveau des politiques, des systèmes, des assurances, etc.

Le DFPP recommande d'établir un bureau de gestion du projet (BGP) du MDN, qui relèverait du C Fin. Le BGP pourrait être dirigé par un directeur de projet (EX 01/Colonel) et comprendre un analyste et un adjoint administratif. Le directeur de projet assumerait l'entière responsabilité de la mise en application réussie du PAPGV au MDN. Le directeur de projet agirait

également comme secrétaire du comité directeur sur les voyages du C Fin et serait le président du groupe de travail.

### *Prochaines étapes*

Ce plan d'action pour la fonction de contrôle aura une incidence importante dans trois secteurs :

- ❖ L'amélioration du soutien du processus décisionnel
- ❖ Une responsabilisation améliorée
- ❖ Une amélioration des rapports axés sur les résultats au Parlement et aux organismes centraux conformément au nouveau système de gestion des dépenses

Comme le montre l'annexe 5, ce plan d'action couvrira trois années financières : 2003-04, 2004-05 et 2005-06. Le C Fin suivra les progrès réalisés et fera rapport sur tous les éléments du plan.

## ***Annexe 1***

### ***Historique de la fonction moderne de contrôle au MDN/aux FC***

#### **Le Groupe de travail indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôle**

En décembre 1997, les ministres du Conseil du Trésor ont appuyé le rapport publié par le Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôle dans l'administration fédérale du Canada. Le Groupe a recommandé d'effectuer des changements culturels afin de confier la fonction de contrôle aux gestionnaires axiaux au lieu de la déléguer aux experts financiers. Ces derniers feraient partie de l'équipe de gestionnaires et apporteraient des renseignements utiles, fiables et opportuns ainsi que des conseils rigoureux au processus décisionnel. Le Groupe a également recommandé de moderniser les outils de la fonction de contrôle dans les domaines de la gestion du risque, planification des activités et mesure du rendement ainsi que de mettre en place un régime d'incitatifs approprié visant à encourager l'application des pratiques de la fonction moderne de contrôle. Ces changements devraient aussi améliorer les rapports présentés aux ministres et au Parlement.

#### **Vérification des capacités relative à la fonction moderne de contrôle**

En tant que l'un des cinq ministères pilotes ayant participé à la modernisation de la fonction de contrôleur, le MDN a effectué une évaluation préliminaire de cette fonction, ou une vérification des capacités. Cet outil d'auto-évaluation comportait deux objectifs principaux :

- ❖ Comparer les pratiques courantes aux pratiques exemplaires de la fonction moderne de contrôle
- ❖ Aider les cadres supérieurs à tracer la voie de la modernisation de la fonction de contrôle qui s'adapte aux priorités ministérielles et qui convient au programme de gestion actuel.

La vérification des capacités relatives à la fonction moderne de contrôle consistait en une évaluation ministérielle de 34 critères regroupés parmi les six éléments de la fonction moderne de contrôle (leadership et engagement, systèmes de contrôle, planification des activités, gestion du risque, gestion du rendement, capacité de mise en œuvre des pratiques modernisées de gestion et gestion de la responsabilisation). En 1999, le MDN a effectué sa propre vérification des capacités relatives à la fonction moderne de contrôle avec des entrevues approfondies qui ont été menées avec 65 cadres supérieurs.

Le rapport final a identifié 13 grands domaines prometteurs qui favorisent la fonction moderne de contrôle au sein de la Défense. En janvier 2000, le Comité de gestion de la Défense (CGD) a examiné ces 13 domaines, les a classés par ordre de priorité et a décidé de mettre l'accent sur les 9 premiers points. La fonction moderne de contrôle touche 7 des 9 premiers points.

**1. Communications** : s'assurer que l'appui et l'engagement de la direction à l'égard des pratiques modernes de gestion soient clairement visibles dans l'ensemble du MDN. Ainsi, les attentes pourront être déterminées et il sera plus facile d'adopter des pratiques de gestion au sein de la Défense.

**2. Rationalisation des méthodes de planification** : poursuivre les efforts afin d'élaborer un processus de planification des activités davantage simplifié et mieux intégré qui coordonne des plans entre les groupes et les commandements afin de mieux répondre aux besoins organisationnels. La comparaison des résultats avec le plan permettra de s'assurer que les objectifs définis au début du cycle de la planification demeurent prioritaires.

**3. Éclaircissement des rôles et les responsabilités :** permettre de bien comprendre les responsabilités des cadres supérieurs de la Défense afin d'éviter les lacunes inutiles dans les activités et les chevauchements d'efforts, ainsi que de renforcer le cadre de contrôle de la gestion financière.

**4. Élaboration de mesures du rendement appropriées :** disposer d'un système de mesure du rendement coordonné et efficace relié à la planification stratégique et à la planification des activités. Ainsi, les gestionnaires pourront surveiller le rendement de l'organisation et apporter les changements appropriés afin de satisfaire aux exigences futures en matière d'activités.

**5. Formation sur les pratiques modernes de gestion :** déterminer et fournir des mécanismes de formation adéquats pour aider les gestionnaires à acquérir les compétences de gestion requises pour offrir des capacités de gestion courantes, supérieures et uniformes dans l'ensemble de l'organisation, qui serviront à améliorer l'efficacité du leadership et la prise de décisions.

**6. Intégration et coordination des systèmes d'information du Ministère :** mettre en œuvre un système qui relie toutes les transactions liées aux finances, au matériel, aux ressources humaines et aux autres systèmes opérationnels, et qui génère des renseignements fiables, précis et opportuns. Cela aura pour effet de réduire le temps que les gestionnaires doivent consacrer à la vérification et à la reproduction des résultats et d'augmenter la confiance envers l'information du Ministère.

**7. Mise en œuvre d'une initiative de gestion des risques à l'échelle de l'organisation :** élaborer un cadre de gestion des risques cohérent et structuré à l'échelle de l'organisation afin de s'assurer que les risques actuels auxquels doit faire face le Ministère, soient identifiés et traités adéquatement et qu'ils soient contrôlés en temps opportun.

**8. Examen des capacités de soutien fonctionnel :** assurer un soutien fonctionnel adéquat, approprié et souple malgré la réduction continue du nombre de spécialistes fonctionnels, afin d'améliorer la qualité de l'aide

technique offerte aux gestionnaires et au personnel, de réduire le temps que les gestionnaires consacrent à ces activités et d'améliorer l'efficacité et l'opportunité du processus décisionnel.

**9. Instauration d'un système de mécanismes de contrôle plus rationnels :** veiller à ce que des systèmes de contrôle interne soient mis en place et appliqués de manière cohérente au sein de la Défense. Tirer parti des nouvelles technologies et des systèmes financiers afin de réduire les interventions manuelles et maintenir une assurance raisonnable contre les pertes et les fraudes au sein de la Défense.

**10. Intégration des normes de service :** établir et appliquer sur une base régulière des mesures et des normes adéquates en matière de niveaux de service. Cette mesure améliorera ainsi la qualité de services offerts et permettra d'éviter la perception que des injustices sont commises au sein des bases et des commandements.

**11. Amélioration des relations avec les organismes externes :** créer un cadre de collaboration et de confiance entre la Défense et les organismes externes concernés. Cela permettra de rehausser le moral du personnel lors des vérifications externes et de s'assurer que ces dernières produisent de l'information utile.

**12. Création d'un centre d'excellence pour la gestion et l'analyse comparative des connaissances :** mettre davantage l'accent sur la gestion des connaissances qui comprend l'échange et le partage de renseignements sur l'analyse comparative et les meilleures pratiques. Cette mesure fournira des outils de gestion de la qualité opportuns et réduira le temps que les gestionnaires consacrent à la recherche.

**13. Examen des programmes de satisfaction des clients :** établir et maintenir un système adéquat pour la surveillance et la collecte d'information concernant la satisfaction des clients de la Défense. Cette mesure veillera à la

satisfaction et au suivi des besoins des clients et fournira des rapports à long terme sur la satisfaction des clients.

## **Le programme de gestion moderne pour le gouvernement du Canada**

À la suite des recommandations faites par le Comité d'examen indépendant sur la modernisation de la fonction de contrôle, la fonction moderne de contrôle est devenue une initiative autonome du gouvernement fédéral avant d'être intégrée dans le concept plus général de la gestion moderne. En mars 2000, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* [http://www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_e.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_e.html). La fonction moderne de contrôle fait partie intégrante du programme de gestion moderne du gouvernement et constitue l'un des quatre grands piliers du programme de gestion moderne au MDN.

## **La fonction moderne de contrôle à la Défense nationale**

La fonction moderne de contrôle à la Défense remonte à 1995 au moment de la création du Conseil de la fonction de contrôle de la Défense, de la publication d'un *Énoncé relatif à l'exercice de la fonction de contrôle au MDN/aux FC* [http://admfincs.dwan.dnd.ca/subjects/fin\\_docs/compt/pratic\\_e.asp](http://admfincs.dwan.dnd.ca/subjects/fin_docs/compt/pratic_e.asp), et des examens de la fonction de contrôle qui ont été effectués dans différentes organisations de niveau un entre 1996 et 1998. À la suite de ces initiatives, la Défense est rapidement devenue un chef de file dans le domaine de la fonction de contrôle à travers l'administration fédérale, ce qui a mené, en 1998 à notre sélection à titre de l'un des ministères pilotes pour la modernisation de la fonction de contrôle.

La fonction moderne de contrôle est une réforme de la gestion concernant une saine gestion des ressources et un processus décisionnel efficace. Elle

comprend l'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement, la mise en œuvre d'une gestion saine du risque, l'actualisation des politiques et l'assurance de la mise en place de systèmes appropriés de contrôle.

La fonction moderne de contrôle est reconnue comme étant simplement un ensemble de bonnes pratiques de gestion. Par conséquent, le Conseil du Trésor dirige cette initiative de modernisation de la fonction de contrôle à l'échelle de l'administration fédérale. Cet effort à long terme visera à élaborer des normes et pratiques aux fins d'intégration de l'information financière et non financière sur le rendement, à évaluer et à gérer plus précisément le risque, à concevoir des systèmes de contrôle appropriés et à améliorer les politiques sur l'acquisition et la gestion de l'actif et des biens réels. Cette initiative se situe clairement au cœur de la gestion moderne. Dans un environnement fondé sur l'éthique et les valeurs, de bonnes pratiques de contrôle doivent être intégrées dans l'activité de gestion.

Le pilier de la fonction moderne de contrôle comprend plusieurs initiatives principales qui découlent des résultats de la vérification des capacités du Ministère réalisée en 1999. Afin de traiter de questions, dont le manque de clarté des rôles et des responsabilités des gestionnaires, les lacunes en matière de formation de tous les gestionnaires de ressources et la baisse du soutien fonctionnel des finances offert aux gestionnaires dans le cadre du processus décisionnel, plusieurs initiatives concernant la fonction de contrôle ont été lancées. Les principales initiatives sont les suivantes : revitalisation des rôles et des responsabilités des contrôleurs, élaboration d'un outil de travail électronique de bureau appelé Guide du gestionnaire de ressources et présentation de cours organisés qui traitent de la formation des gestionnaires de ressources, de la gestion et du perfectionnement de la communauté des finances et d'un projet de la SIF à l'échelle de l'administration fédérale, y compris la comptabilité d'exercice. Un sommaire complet des initiatives

prises par le MDN en ce qui a trait à la fonction de contrôle entre 1995 et 2003 est présenté à l'annexe 2.

## **Annexe 2**

### **Initiatives du MDN/FC portant sur la fonction de contrôle : 1995 à 2003**

#### **Conseil de la fonction de contrôle de la Défense (CFCD)**

- ❖ Constitué en 1995
- ❖ Présidé par le Chef – Finances et le contrôleur du Ministère
- ❖ Secrétariat : Secrétariat de la fonction de contrôle (Sec FC)
- ❖ Comprend tous les contrôleurs de niveau un
- ❖ Rôle : offrir des conseils et présenter des recommandations à l'AFS et au SM en ce qui a trait aux enjeux relatifs aux contrôleurs/à la fonction de contrôle

#### **Groupe de travail sur la formation pour la fonction de contrôle (GTFFC)**

- ❖ Constitué en 1998
- ❖ Sous-comité du CFCD
- ❖ Présidé par le Sec FC
- ❖ Comprend des représentants des organisations des contrôleurs de N1
- ❖ Rôle : fournir des conseils au CFCD sur les initiatives de formation de la communauté financière, y compris le forum annuel de formation et de perfectionnement des contrôleurs

#### **Groupe de travail sur la gestion financière (GTGF)**

- ❖ Constitué en 1999
- ❖ Sous-comité du CFCD
- ❖ Présidé par le DFPP
- ❖ Comprend des représentants des organisations de contrôleurs de N1
- ❖ Forum dynamique pour :

- faciliter l'établissement et la mise à jour des politiques de gestion financière (y compris les politiques de comptabilité d'exercice) au sein du Ministère;
- servir de catalyseur pour discuter des méthodes d'amélioration des activités de gestion financière;
- discuter des politiques émanant des organismes centraux;
- discuter des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre des politiques et des procédures financières

### **Énoncé sur l'exercice de la fonction de contrôle au MDN/aux FC**

- ❖ Publié en 1996
- ❖ Présente les piliers de la fonction de contrôle et constitue le document de référence pour le renouvellement de la fonction de contrôle au MDN

### **Énoncé d'éthique de la Défense**

- ❖ Promulgué en 1996
- ❖ Formation importante sur l'éthique au sein du MDN/des FC
- ❖ En 2000, le Ministère a organisé une semaine de l'éthique, pendant laquelle chaque organisation de niveau un, y compris le SMA(Fin SM) a organisé des ateliers sur l'éthique.
- ❖ En 2003, l'éthique a été intégrée à l'orientation annuelle des agents financiers.
- ❖ Le DFPP est le coordonnateur de l'éthique pour le SMA(Fin SM).

### **Examen de la fonction de contrôle**

- ❖ Objectif : analyser les pratiques courantes de la fonction de contrôle et recommander des améliorations
- ❖ Commandement des Forces terrestres en 1997
- ❖ Commandements maritime et aérien en 1998
- ❖ Groupes du personnel et du matériel en 1998
- ❖ Organisation des cadets en 2000
- ❖ Services de santé en 2002

- ❖ BPIEPU en 2003

### **Vérification des capacités relative à la fonction de contrôle**

- ❖ Réalisée en 1999
- ❖ Premier plan d'action moderne pour la fonction de contrôle intitulé «Vers un programme de gestion moderne» publié en 2000
- ❖ Fonction moderne de contrôle identifiée comme l'un des quatre grands piliers de la gestion moderne dans la stratégie de la Défense du SM. Les trois autres piliers sont : la modernisation des RH, la stratégie de la gestion de l'information et le cadre de gestion intégrée de la Défense.

### **Directive fonctionnelle financière du SM/CEMD**

- ❖ Approuvée par le CGD et promulguée en 2000
- ❖ Objectif : revitaliser les rôles et responsabilités des contrôleurs ainsi que la chaîne de responsabilité fonctionnelle des finances
- ❖ Publiée à prime abord en 1997 sous forme des Principes organisationnels pour les contrôleurs
- ❖ Avenir : nouvelle publication de la directive sous l'égide de la direction actuelle en mettant l'accent sur les responsabilités des niveaux un

### **Secrétariat de la fonction de contrôle (Sec FC)**

- ❖ Constitué en 2003
- ❖ Relève du Chef – Finances et du contrôleur du Ministère
- ❖ Sert de centre d'excellence pour la fonction de contrôle au sein du MDN/des FC
- ❖ Autrefois appelé :
  - Section de la formation et du perfectionnement de la fonction de contrôle (1997-1999)
  - Modernisation de la fonction de contrôle (DCGFC 5 : 1999-2003)
  - Gestion et perfectionnement de la communauté des FI (DCGFC 3 : 2001-2003)

### **Forum de perfectionnement et de formation de la fonction de contrôle du MDN**

- ❖ Première conférence tenue en octobre 1997 à Ottawa
- ❖ Se tient annuellement aux installations de NAV CANADA à Cornwall.
- ❖ 220 membres de la communauté de la fonction de contrôle
- ❖ Dure 3 à 5 jours
- ❖ Le thème annuel se fonde sur les sujets d'actualité, notamment la gestion du risque, les rôles et responsabilités des contrôleurs, la SIF, la comptabilité d'exercice et la formation de la communauté de la fonction de contrôle.

### **Délégation des pouvoirs financiers au sein du MDN/des FC**

- ❖ La délégation des pouvoirs est mise à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution organisationnelle et pour s'assurer que les pouvoirs financiers soient délégués au niveau organisationnel approprié.
- ❖ Publiée pour la première fois en version consolidée en 1997
- ❖ La version actuelle a été publiée en 2002.

### **Cadre de responsabilisation en matière de gestion financière**

- ❖ Publié en 1998
- ❖ Exige une lettre annuelle d'attestation de gestion financière
- ❖ Fournit une assurance comme quoi les attentes en matière de gestion financière sont respectées et identifie les questions sur lesquelles il faut se pencher
- ❖ Sommaire des lettres distribué dans le cadre de la note de service du SMA (Fin SM) aux conseillers de niveau un pour indiquer les plans d'actions concernant toute question en suspens
- ❖ Discussion des enjeux et du statut des plans d'actions dans les forums du GTGF et du CFCD

- ❖ Depuis l'AF 1998-99, des lettres d'attestation ont été soumises chaque année au SM par les conseillers de niveau 1.
- ❖ Fournit une assurance que les attentes en matière de gestion financière sont respectées

### **Stratégie d'information financière (SIF)**

- ❖ Mise en œuvre des systèmes et respect des directives centrales avant avril 2001
- ❖ L'une des initiatives importantes a été l'introduction et la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice.
- ❖ L'équipe de mise en œuvre a été constituée en 1998 et relevait du DGAF (autrefois le DCGFC).
- ❖ La comptabilité d'exercice a été mise en œuvre au cours de l'AF 2001-2002.
- ❖ Un groupe de travail sur la comptabilité d'exercice (GTCE) a œuvré de 1999 à 2002 et a ensuite été intégré au GTGF lorsque la responsabilité pour la comptabilité d'exercice a été confiée au DFPP. Les membres du GTCE étaient les mêmes que ceux du GTGF, quoique l'accent était mis sur la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice au sein du Ministère.
- ❖ Le rôle d'élaboration des politiques a été transféré au DFPP en 2002.
- ❖ Le poste de Directeur – Établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice a été créé en 2003 et relève du DGAF.
- ❖ Le comité directeur sur la comptabilité d'exercice, présidé par le DGAF, a été constitué en 2003.

### **Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG)**

- ❖ Le SCFG est entré en vigueur en avril 1998 avec la version 3.0F du logiciel SAP (PRE LDSM SAP).
- ❖ Version améliorée 4.02B du logiciel SAP, avec conformité à la SIF en avril 2001
- ❖ Modernisation lors de la mise en œuvre du logiciel Enterprise V4.7 en septembre 2004

- ❖ Élaboré et maintenu par le DGAF
- ❖ Entièrement conforme aux systèmes comptables centraux du Receveur général
- ❖ Formation et certification des utilisateurs sur le Web

### **Rapports financiers**

- ❖ Balance de vérification mensuelle, intégrant des nouveaux rapports comptables et financiers à l'échelle de l'administration fédérale, mise en œuvre au cours de l'AF 2001-2002
- ❖ Premiers états financiers faisant appel à la comptabilité d'exercice produit pour l'année financière se terminant le 31 mars 02
- ❖ Le poste de Directeur – Contrôles financiers et rapports (DCFR) est créé en 2002 et relève du DGAF.
- ❖ L'assurance de la qualité pour les informations présentées par la balance de vérification se fait par le truchement du DCFR.
- ❖ Déclaration révisée aux fins de comptes publics pour tenir compte des informations fournies par la balance de vérification et la comptabilité d'exercice; mise en œuvre au cours de l'AF 2001-2002
- ❖ Vérification des comptes publics par le BVG; comprend les soldes de la comptabilité d'exercice; coordination assurée par le DCFR

### **Perfectionnement du gestionnaire de ressources**

- ❖ Mise à jour et promulgation des descriptions des exigences militaires fondamentales – Officiers en 1998. Elles précisent les exigences et objectifs modifiés en matière de formation, stipulant que tous les officiers militaires doivent détenir une connaissance de base des principes d'une gestion saine et doivent être en mesure de les appliquer.
- ❖ Le premier guide du gestionnaire de ressources a été publié en 1998; le guide est mis à jour chaque année.
- ❖ Le premier cours à l'intention du gestionnaire de ressources est donné en 2000 et dure deux jours.

- ❖ Le guide et le cours visent tous les niveaux de gestion des ressources au sein du MDN/des FC.
- ❖ Le cours a été donné par le Sec FC à plus de 3 000 gestionnaires de ressources.
- ❖ Version actuelle : formation informatisée; 5 modules; processus de certification; séance de formation facilitée d'un demi-jour
- ❖ Avenir : formation interactive sur Internet par le biais du Réseau d'apprentissage de la Défense
- ❖ Les directives d'état-major du CEMD destiné aux commandants ont été révisées en 2000 pour inclure les principes de la fonction moderne de contrôle.

### **Directeur – Finances et établissement des coûts (stratégie) (DFECS)**

- ❖ Créé en 2003
- ❖ Pour appuyer les priorités ministérielles, cette nouvelle direction fournit des conseils experts et des services d'analyse portant sur les finances stratégiques, le soutien de l'établissement des coûts opérationnels stratégiques et le soutien des programmes connexes.

### **Manuel des coûts standard (MCS)**

- ❖ Publié chaque année depuis 1978/79
- ❖ Administré par le DFECS

### **Site Web du C Fin**

- ❖ Lancé en 2003 à titre de point d'accès à la fonction de contrôle, y compris les politiques, les publications, les présentations, les QFD, etc.

### **Perfectionnement de la collectivité financière des FC**

- ❖ A favorisé l'élaboration du programme de CMA de l'Université du Québec en Outaouais pour les cadres en 1998
- ❖ Document destiné aux agents des Fin/RH en 2003

- ❖ Examen des FNP en 2003

### **Perfectionnement de la collectivité financière civile**

- ❖ Administration centralisée par le Sec FC
- ❖ Élaboration et mise en œuvre de stratégies horizontales de recrutement et de maintien en poste
- ❖ Le Sec FC facilite la dotation en personnel par le biais de concours, de déploiements, d'affectations et du programme RPAF.
- ❖ 18 concours organisés depuis 2001
- ❖ En 2003, en collaboration avec le SMA (RH-Civ) et en consultation avec les agents FI dans l'ensemble du MDN, les compétences pour les agents financiers civils ont été établies : 3 profils de compétences liées aux connaissances spécialisées pour appuyer l'élaboration de plans d'apprentissage.
- ❖ Avenir : formation en GAC, y compris la conception d'un plan d'apprentissage; un recueil de la formation disponible pour donner suite aux compétences liées aux connaissances spécialisées; un cadre de formation pour la communauté financière civile

### **Programme RPAF**

- ❖ Chef de fil au sein de l'administration fédérale
- ❖ Programme de deux ans avec administration centralisée par le Sec FC
- ❖ Actuellement le programme compte 18 recrues
- ❖ Budget annuel d'un million de dollars
- ❖ Taux fort élevé de maintien en poste

### **Examen fonctionnel financier**

- ❖ Conformément au bulletin du SCT du 13 sept 00, le MDN a entrepris une étude pour examiner les postes civils comportant des fonctions financières substantielles qui n'étaient pas classées dans le groupe FI.
- ❖ Une directive conjointe sur cette initiative a été publiée par le SMA(RH-Civ) et le SMA(Fin SM) en 2001.

### **Séances d'apprentissage en matière de gestion financière**

- ❖ Inaugurées en 2003 dans la RCN
- ❖ Minimum de 10 séances par année
- ❖ Avenir : disponibles dans les régions par le truchement de vidéoconférences

### **Cours d'acquisition sur place**

- ❖ Établi en 1999 par le DFPP
- ❖ Destiné aux bases et aux unités pour aider les gestionnaires en matière d'acquisition de produits et de services sur place
- ❖ Prestation dévolue aux autorités fonctionnelles locales en 2000
- ❖ Donné à environ 500 gestionnaires depuis 1999
- ❖ Donné à deux reprises dans la RCN par le DFPP en 2002

### **Formation sur les activités de fin d'exercice**

- ❖ Inaugurée par le DFPP en 2001-02
- ❖ Donnée à l'échelle nationale, à Ottawa, au cours de l'hiver 2002
- ❖ Donnée à l'échelle nationale, à travers le pays, au cours de l'hiver 2003 et 2004
- ❖ Constitution d'un groupe de travail sur les activités de fin d'exercice de façon à obtenir une représentation adéquate pour l'élaboration de procédures et la prestation de la formation ainsi qu'une distribution précoce des procédures

### **Rapport d'activité du C Fin**

- ❖ Publication bimestrielle depuis le début des années 1990
- ❖ Distribué à tous les contrôleurs de niveau un

## Annexe 3

### Secrétariat du Conseil du Trésor

### Cadre de responsabilisation de gestion

**Tableau 1 - CRG**

[Afficher l'image pleine dimension](#)

[Afficher la version texte](#)

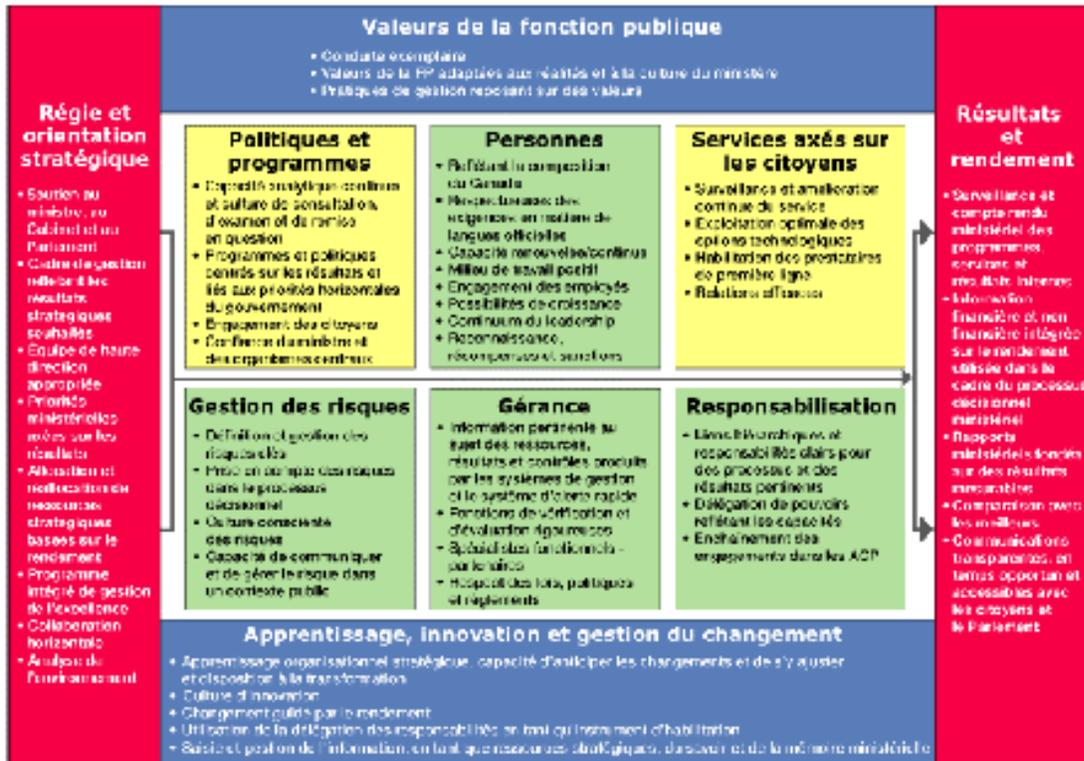


**Tableau 2 – Indicateurs**

Le tableau 2 présente les indicateurs élaborés dans le Cadre pour chaque attente. Ces indicateurs visent à traduire l'ampleur et le sens des attentes. En fixant l'objectif de chacun des 10 éléments, les indicateurs permettent également d'évaluer les progrès réalisés à l'endroit de ces objectifs.

[Afficher l'image pleine dimension](#)

[Afficher la version texte](#)



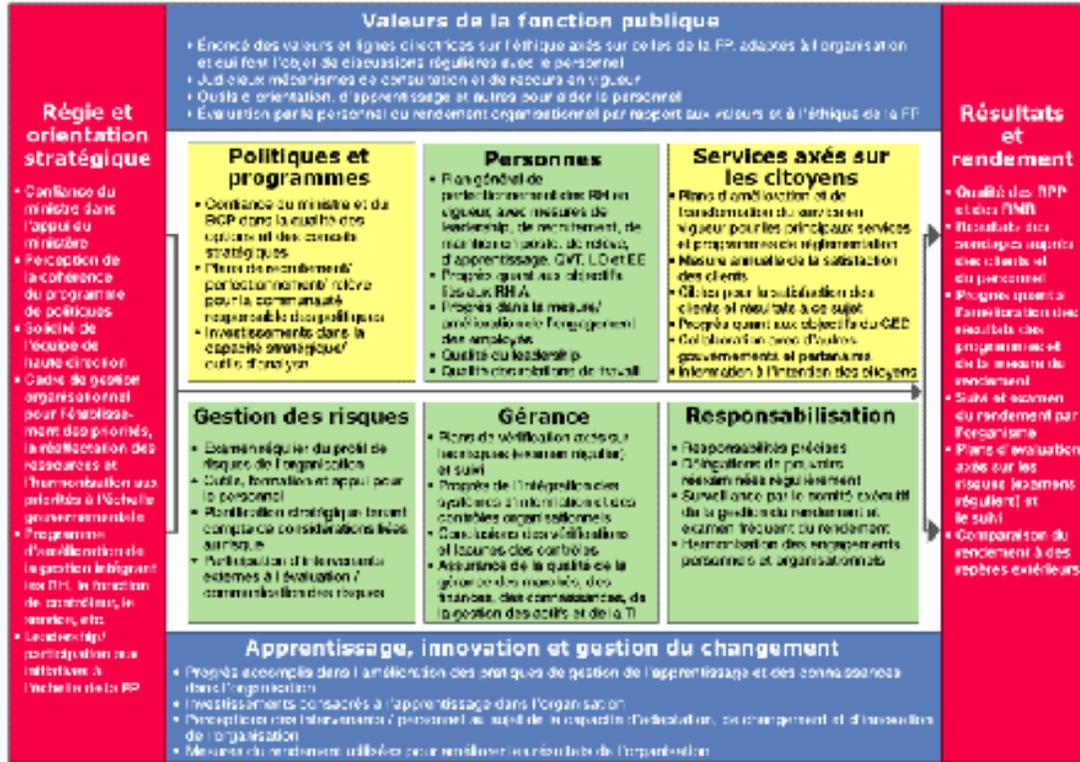
**Tableau 3 – Mesures**

Le tableau 3 présente les mesures pouvant servir à évaluer les progrès réalisés à l'endroit des objectifs décrits par les indicateurs. Les attentes en matière de gestion et les indicateurs de l'excellence de la gestion devraient demeurer relativement stables au fil du temps, mais les mesures du rendement de la gestion devraient évoluer probablement en même temps que les conditions, les priorités et les objectifs pangouvernementaux.

Il y a deux catégories de mesures : les mesures des processus (par exemple, les plans ou examens menés à bien) et les mesures des améliorations (satisfaction du personnel, bénéficiaires de services ou les constatations des vérifications).

[Afficher l'image pleine dimension](#)

[Afficher la version texte](#)



**Annexe 4**

**Stratégie de progression : comptabilité d'exercice**

<b>Stratégie de progression</b>	<b>Statut</b>	<b>Mesures requises</b>	<b>BPR</b>
Intégration de la présentation d'informations financières en ayant recours aux concepts et aux pratiques de la comptabilité d'exercice dans les mémoires au Cabinet et les présentations au SCT sollicitant de nouveaux fonds.	Mis en marche	Modifier les procédures régissant les MC et présentations au SCT en conséquence.	DFECS DB
Intégrer l'information liée à la comptabilité d'exercice dans les rapports mensuels sur la situation financière	Mis en marche	Aucune autre mesure exigée	DCRF
Intégrer les examens statistiques semestriels des avoirs de stock aux prises d'inventaires cycliques déjà en place.	Mis en marche	Obtenir des directives au niveau des politiques.	DEBCE/ DREM3

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
techniques d'échantillonnage statistique pour compléter, voire remplacer les politiques actuelles de rotation des prises intégrales d'inventaire		4 ans. Examiner cette pratique et les avantages potentiels d'un échantillonnage statistique.	DREM3
<p>Exécuter les contrôles des procédures à la dérogation aux PUC par le biais du processus de modification du catalogue d'ici la fin de l'AF 2004.</p> <p><i>Nota : la stratégie de progression de la comptabilité d'exercice précise que le MDN estimera les PUC valides sauf en présence d'au moins l'une des conditions suivantes :</i></p> <p><i>un prix documenté de référence &lt; 50 % du PUC;</i></p> <p><i>le PUC est un prix par défaut (p.ex., 999 999,99 \$);</i></p> <p><i>le PUC est manifestement une</i></p>	<p>Mis en marche</p> <p>Se poursuit</p> <p>Se poursuit</p> <p>Mis en marche</p>	<p>S'orienter face aux méthodes actuelles et développer, documenter et mettre en oeuvre les contrôles des procédures régissant le processus de modification du catalogue en ce qui a trait aux changements du PUC dans le SAFC.</p> <p>Le DREM3 préside un groupe de travail auquel participent le DEBCE, le D Contr GM et SISAM, pour discuter de la voie à suivre.</p> <p>Valider et documenter la politique en fonction des prix unitaires courants devant être modifiés en fonction des prix de référence identifiés par les examens du PUC.</p> <p>Établir, documenter et exécuter les contrôles des procédures régissant le processus de modification du catalogue en ce qui a trait aux changements apportés au PUC dans le SAFC.</p> <p>Identifier la personne qui fixe ce prix initial et les critères à suivre.</p>	<p>DREM</p> <p>DREM3</p> <p>DEBCE/DREM</p> <p>DEBCE/DREM/ DPASM/DFPP</p>

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
<i>erreur, p.ex., un signe décimal est mal placé</i>	Mis en marche	<p>Cette méthode s'applique-t-elle à tous les nouveaux articles, ou tout simplement aux nouveaux articles qui ne sont pas soumis à un calcul des prix moyens pondérés mobiles, étant donné que ces prix se fonderaient sur la documentation d'achat? Identifier la personne autorisée à demander la modification d'un prix de catalogue et les critères qui régissent une telle demande. Publier une politique financière à ce sujet et une directive relative au procédé de matériel.</p> <p>Établir une méthodologie et une politique documentées ainsi que des contrôles internes pour s'assurer de l'intégrité des données. Documenter une méthodologie permettant de saisir les données d'achat et de retrait relatives aux articles à prix courant, pour calculer le nouveau prix courant de ces articles, pour les télécharger.</p>	DEBCE/DREM/ D Contr GM
Créer une plus grande visibilité des liens entre les prix figurant aux documents de base et le prix des articles dans le SAFC.	À mettre en marche	Établir des renvois vers les documents d'origine.	DEBCE/DREM/ SISAM
Mettre à jour le prix des munitions sur une base annuelle en se fondant sur un prix moyen pondéré mobile calculé manuellement.	Mis en marche	Une méthode manuelle doit être utilisée parce que le SAFC doit tenir compte de tout le matériel réparable au prix unitaire courant plutôt qu'à un prix moyen pondéré mobile. En ce qui concerne les munitions inscrites au prix unitaire courant, un nouveau calcul	DEBCE/D Contr GM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
		<p>manuel des prix unitaires courants s'impose si de nouvelles acquisitions se sont produites.</p> <p>Il incombe de tenir compte des résultats de l'examen du PUC du mois d'août 2003 , en fonction de la politique et des procédures de mise à jour des PUC.</p>	
	Mis en marche	Étudier le potentiel du SISAM à fournir un coût moyen mobile à titre de remplacement du calcul manuel.	DEBCE/SISAM/ D Contr GM
	Mis en marche	Prendre une décision quant à l'établissement des coûts des articles acquis en vertu du programme canadien : soit établissement de coûts différentiels, soit capitalisation du coût entier.	DEBCE/D Contr GM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
Les articles de consommation ont été codés dans la version la plus récente du SAFC pour permettre le calcul d'un prix moyen pondéré mobile depuis le 19 novembre 2002.	Exécuté	Identifier les méthodes utilisées pour calculer le prix moyen pondéré mobile. Exécuter des contrôles pour s'assurer que les responsables entrent les données d'achat de ces articles et que les données entrées soient exactes. Examiner l'échange de données entre le SISAM et le SAFC. Rectifier toute erreur de prix.	DEBCE/DREM/
Établir des procédures qui intègrent les nouveaux coûts d'achat dans les PUC du système d'approvisionnement pour les articles réparables.	Mis en marche	<p>Pour tous les articles réparables présentant une activité d'achat au cours d'une période, extraire les données du système d'approvisionnement quant à la quantité et au coût d'achat. Le MDN prévoit terminer ce projet au début de 2005.</p> <p>Calculer un nouveau PUC moyen pour l'article en fonction de la moyenne pondérée des nouveaux achats et des avoirs en main.</p> <p>Régulièrement mettre les PUC à jour dans le système d'approvisionnement. Pour l'AF 2003-2004 et l'AF 2004-2005, il ne sera pas pratique de faire cela plus d'une fois; mais le MDN tient à faire des mises à jour semestrielles par la suite.</p> <p>Pour les articles qui ont fait l'objet de nouveaux achats au cours de l'année, un nouveau calcul manuel des prix unitaires s'imposera.</p>	DEBCE/DREM/ D Contr GM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
		<p><i>Nota : Il faut pouvoir identifier quels articles ont fait l'objet d'achats au cours de l'année.</i></p> <p>Étudier les possibilités que le SISAM puisse fournir un coût moyen mobile afin d'éliminer le calcul manuel, ou étudier les options visant à modifier la configuration du SAFC pour lui permettre de tenir compte de la moyenne pondérée mobile pour le matériel réparable. Un programme de mise à niveau automatisée du SAFC peut s'avérer nécessaire, en fonction du volume.</p>	
<p>Établir une méthode à long terme fiable, uniforme et efficace pour comptabiliser le matériel réparable à titre d'immobilisation.</p>	<p>Mis en marche</p>	<p><i>Extractions mensuelles de données du système d'approvisionnement</i></p> <p>Le système d'approvisionnement devra produire deux ensembles de données mensuelles. Un ensemble se composera des détails à l'appui du calcul du changement de l'inventaire. Le deuxième ensemble présentera des détails sur les avoirs de matériel réparable compris dans les comptes de stock. Les totaux partiels de ces deux ensembles de données seront vérifiés chaque mois. Des résultats de tests préliminaires qui serviront à des fins de vérification ont déjà été obtenus du SAFC.</p> <p>Des extractions de données ont été définies et sollicitées.</p>	<p>D Contr GM/ DEBCE/DREM</p>

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
<p>Introduire une méthode comptable automatisée pour le matériel réparable au début de l'an 2005</p>	Se poursuit	<p><i>Identification des immobilisations / du matériel réparable / de l'inventaire</i></p> <p>Chaque mois, vérifier les données sur le matériel réparable pour s'assurer que la liste maîtresse des exclusions du matériel réparable à exclure des documents de variation de l'inventaire est à jour.</p> <p>De même, chaque mois, s'assurer que la liste maîtresse des exclusions d'immobilisations soit à jour.</p>	D Contr GM/ DEBCE/DREM
	Se poursuit	<p><i>Parcs de matériel réparable – Amortissement</i></p> <p>Inaugurer une méthode continue de calcul de l'amortissement mensuel des dépenses consacrées au matériel réparable et faire les entrées manuelles appropriées dans les livres, sur une base annuelle, à compter de l'AF 2004-2005.</p>	D Contr GM
	Mis en marche	<p><i>Achats et éliminations</i></p> <p>Établir de nouveaux programmes d'extraction des données dans le système d'approvisionnement pour identifier les chiffres sur une base mensuelle. Des extractions de données ont été identifiées pour répondre à cette exigence.</p>	D Contr GM/ DEBCE/DREM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
		<p>D'ici le début de 2005, établir des procédures qui serviront à comparer les achats et éliminations aux dépenses dans le système financier sur une base régulière.</p> <p>Les codes des articles en stock devraient faire la distinction entre les articles réparables et les produits de consommation / munitions dans les extractions du SAFC en fonction de ce qui suit :</p> <p>le code de réparabilité / la signalisation de réparation dans le SAFC, à l'exception des catégories de munitions particulières en stock.</p> <p>Nota : ce changement apporté aux systèmes pourrait être mis en œuvre au-delà de l'AF 2004.</p> <p>Une demande de changement du SAFC a été enregistrée pour ajouter un identificateur d'immobilisation.</p> <p><i>Nota : ce changement apporté aux systèmes pourrait être mis en œuvre au-delà de l'AF 2004.</i></p>	

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
<p>Améliorer la visibilité centrale des entrepreneurs qui détiennent des pièces de rechange, pour réduire les quantités en stock, améliorer les contrôles et s'assurer de la disponibilité des données sur l'inventaire détenu par l'entrepreneur pour l'établissement de rapports.</p>	<p>Se poursuit</p>	<p>Élaborer des directives et des politiques pratiques sur la comptabilité pour l'inventaire détenu par les entrepreneurs lorsqu'elle sera en mesure de déterminer la disponibilité des données et les coûts de l'obtention régulière de ces données.</p>	<p>D Contr GM</p>

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
<p>Procédures de fin d'année pour les CAFE et les charges payées d'avance</p>	<p>Mis en marche</p>	<p>S'assurer que la valeur fournie pour l'article de stock est la valeur payée par le MDN pour l'article en question. S'assurer que la valeur de l'article de stock consignée par le sous-traitant corresponde au paiement effectué par le MDN. Veiller à disposer d'une méthode qui s'assure que les entrepreneurs recevant et gérant du matériel au nom du MDN fournissent les informations nécessaires et la documentation à l'appui, de manière intégrale et opportune, pour répondre aux exigences de certification en vertu de l'article 34 de la LGFP et de la comptabilité de fin d'exercice.</p>	<p>D Contr GM</p>
		<p>Analyser les contrats existants pour déterminer si une modification s'impose pour s'assurer de la communication de l'information au MDN au 31 mars sur une base annuelle.</p> <p>Examiner la liste des BPR et déterminer si les contrats peuvent être «clos». Déterminer les prochaines étapes lorsqu'on ne dispose d'aucun renseignement sur les «produits expédiés».</p>	
		<p>Les gestionnaires de contrats sont tenus de faire la collecte semestrielle de données sur la valeur des produits expédiés et reçus en vertu de contrats payés à l'avance, afin de permettre au ministère</p>	

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
		de mettre à jour la balance de vérification du SCGRF. Le Ministère étudiera les moyens d'automatiser le processus pour permettre son exécution plus fréquente.	
Améliorer l'harmonisation des données sur les dépenses dans le système financier et l'évaluation des données sur les avoirs d'inventaire détenu dans le système d'approvisionnement d'ici au début de 2005.	Mis en marche	Le MDN doit continuer à traiter manuellement les entrées et sorties d'inventaire pour l'établissement de rapports à la fin de l'AF2003 et pendant l'AF 2003-2004.	DEBCE/DREM
	Mis en marche	Établir une méthode d'identification et d'évaluation des achats (produits reçus) distincte des autres transferts de stocks et des livraisons directes pour identifier les entrées d'inventaire pour l'établissement de rapports financiers en fonction des données du système d'approvisionnement.	DEBCE/DREM
	Se poursuit	Éliminer les fluctuations de la valeur de l'inventaire causées par les sorties / retours aux magasins des articles à grande valeur. Modifier les procédures comptables relatives à l'inventaire afin qu'elles régissent tous les avoirs de munitions affectés aux comptes de stockage et aux comptes des clients.	DEBCE/DFPP/ C Fin/CEM(Mat)
Terminer la vérification de l'évaluation des éléments de l'actif actuel (méthode comptable de	Se poursuit	Terminer la vérification de l'évaluation des éléments de l'actif actuel (méthode comptable de «l'inventaire trouvé»).	DEBCE/D Contr GM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
«l'inventaire trouvé»).			
Stabiliser la méthode actuelle d'identification des achats d'immobilisations pour permettre leur comptabilisation en temps opportun	Mis en marche	Une demande de changement du SAFC a été enregistrée pour ajouter un identificateur d'immobilisation. <i>Nota : ce changement apporté au système pourrait être mis en œuvre au-delà de l'AF 2004.</i>	DREM/D Contr GM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
Gérer les travaux en cours (TEC)	Mis en marche	Comptabilisation en temps opportun du transfert des éléments d'actif de l'état de TEC à celui d'immobilisation en service.	SMA(IE)
Faire une analyse comparative et un rapprochement des bases de données du Ministère sur les éléments d'actif pour vérifier l'intégrité de la valeur des immobilisations aux états financiers.	Mis en marche	Établir des liens entre la version la plus récente du SAFC, les systèmes de gestion technique (notamment le système de gestion automatisé d'information sur les véhicules) et le SISAM. Ces liens permettront le contrôle régulier des avoirs afin de s'assurer de la conformité des données comprises dans le système principal, les grands livres auxiliaires, et d'autres bases de données.	D Contr GM
Établir une méthode de saisie et d'évaluation des délivrances de matériel nettes aux clients et des moyens de séparer et d'évaluer les éliminations et les radiations/réductions	Mis en marche	Définition de l'extraction de données	DREM/DEBCE
Retirer les immobilisations des comptes d'inventaire et vice versa	Se poursuit	S'assurer que les immobilisations imputées aux comptes d'inventaire aient été retirées de l'inventaire et qu'elles fassent l'objet d'une évaluation correcte dans le compte des immobilisations et examiner les comptes des immobilisations pour s'assurer qu'ils n'incorporent pas les articles d'inventaire, et ce, chaque année sur une base continue.	DEBCE/DREM

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
		<p>Valider la liste des exclusions.</p> <p>Établir une procédure d'examen et de mise à jour mensuelles de la liste des exclusions.</p>	
Codage des immobilisations	Mis en marche	Exécuter des rajustements mineurs et des mises au point continues pour s'assurer que toutes les immobilisations soient bien codées et imputées au compte de rapports financiers approprié pour cet exercice et le prochain exercice.	DEBCE/D Contr GM
Classification correcte des immobilisations achetées sur place.	Se poursuit	Préparer une orientation stratégique sur la classification des immobilisations	DFPP
Analyser et rapprocher tous les comptes de biens d'équipement des TEC au moins une fois par an	Se poursuit	Évaluer la réaction de l'examen des TEC et établir un modèle permettant les suivis.	D Contr GM
Mettre en œuvre une distribution régulière des rapports des TEC pour que les contrôleurs soient tenus de contrôler les projets de biens d'investissement gérés sur place	<p>Exécuté</p> <p>Mis en marche</p>	<p>Remettre régulièrement les rapports sur les TEC aux contrôleurs à titre d'information.</p> <p>Concevoir une formation et des procédures sur la façon d'exécuter un examen des TEC et les rapprochements.</p>	<p>D Contr GM</p> <p>N1</p> <p>D Contr GM</p> <p>DFPP</p> <p>DGAF</p> <p>MC</p>

Stratégie de progression	Statut	Mesures requises	BPR
Mettre en place une méthode permettant de s'assurer que les immobilisations achetées sur place au moyen des procédés d'achat du SISAM soient automatiquement et correctement inscrites dans le module de comptabilisation des immobilisations à des fins comptables.	Se poursuit	Le D Contr GM a fait des recherches pour identifier quelle organisation de N1 détient des immobilisations achetées sur place et veillera à exécuter la mise à jour du champ dans le SISAM. Des rapports seront envoyés aux N1 touchés.	D Contr GM/ SISAM/N1
	À mettre en marche	Éclaircir les mesures que devront suivre les N1 à l'avenir en ce qui concerne les TDC et les immobilisations.	DEBCE/D Contr GM
	À mettre en marche	Déterminer si les N1 obtiendront accès à la comptabilité d'exercice dans le SISAM.	SISAM/DEBCE/ N1

**Annexe 5**

**Échéanciers du plan d'action pour la fonction de contrôle**

Échéanciers prévus d'exécution par trimestre	
----------------------------------------------	--

Mesure à prendre	BPR	AF 2003/04		AF 2004/05				AF 2005/06			
		T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>Retour aux sources</b>											
Respect de la LGFP	C Fin										
Attestations financières	DFPP										
Rôles et responsabilités des agents financiers	C Fin										
Comptabilité d'engagement	DGAF DFPP DB										
<b>Valeurs et éthique</b>	C Fin										
<b>Optimisation</b>											

*PLAN D'ACTION POUR LA FONCTION DE CONTRÔLE*

<b>des ressources</b>											
Nouveaux outils de compétences en matière de présentation des rapports et de mesure du rendement	DGAF										
Soutenabilité et amélioration du SCFG	DGAF										
Stratégies, politiques et systèmes	C Fin										

## ***Glossaire des acronymes utilisés***

### ***couramment***

<b>AAP</b>	Architecture d'activités de programmes
<b>AFS</b>	Agent financier supérieur
<b>AFSTP</b>	Agent financier supérieur à temps plein
<b>ASM</b>	Acquisition et soutien du matériel
<b>ASPFC</b>	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
<b>BAPGV</b>	Bureau de l'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages
<b>BCCM</b>	Bureau central de comptabilité ministérielle
<b>BCM</b>	Bureau comptable ministériel régional
<b>BP</b>	Bureau de projet
<b>BVG</b>	Bureau du vérificateur général du Canada
<b>C Fin</b>	Chef – Finances
<b>CCD</b>	Conseil des contrôleurs de la Défense
<b>CEMD</b>	Chef d'état-major de la défense
<b>CFR</b>	Contrôle des finances et rapports
<b>CGD</b>	Comité de gestion de la Défense

<b>CGR</b>	Cadre de gestion et de responsabilisation
<b>Contr</b>	Contrôleur
<b>CPDNAC</b>	Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants
<b>CS Ex</b>	Chef - Service d'examen
<b>CTWG</b>	Groupe de travail sur la formation en la fonction de contrôle
<b>D Contr GM</b>	Directeur – Contrôle (Groupe des matériels)
<b>DALG</b>	Directeur - Gestion des activités (Logistique)
<b>DAOD</b>	Directives et ordonnances administratives de la Défense
<b>DB</b>	Directeur – Budget
<b>DEBCE</b>	Directeur - Établissement des budgets (Comptabilité d'exercice)
<b>DEPG</b>	Directeur - Élaboration des politiques de gestion
<b>DFA</b>	Directeur – Comptabilité générale
<b>DFPP</b>	Directeur – Finances (Politiques et procédures)
<b>DGCS</b>	Directeur général – Changements stratégiques
<b>DGFA</b>	Directeur général – Comptabilité générale

<b>DGTCSP</b>	Directeur - Traitement des comptes, solde et pensions
<b>EGR</b>	Entente de gestion du rendement
<b>ESGI</b>	Examen stratégique de la gestion de l'information
<b>FC</b>	Forces canadiennes
<b>FNP</b>	Fonds non publics
<b>GC</b>	Gouvernement du Canada
<b>GI</b>	Gestion de l'information
<b>GIR</b>	Gestion intégrée des risques
<b>GTGF</b>	Groupe de travail sur la gestion financière
<b>L1 / Level One</b>	Niveau Un – En général, s'applique au niveau du sous-ministre adjoint, à un organisme ou à une personne à un niveau comparable au sein du Ministère.
<b>LGFP</b>	Loi sur la gestion des finances publiques
<b>MAF</b>	Manuel d'administration financière
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale
<b>MND</b>	Ministre de la Défense nationale
<b>PAPGV</b>	Projet d'actualisation de la politique gouvernementale sur les voyages
<b>PICS</b>	Plan d'investissement – Capacité stratégique
<b>PRO</b>	Planification des ressources de l'organisation

<b>QGDN</b>	Quartier général de la Défense nationale
<b>RCN</b>	Région de la capitale nationale
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SAFC</b>	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
<b>SCAF</b>	Système des comptes d'administration financière
<b>SCGRF</b>	Système central de gestion des rapports financiers
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor
<b>Sec F Contr</b>	Secrétariat de la fonction de contrôleur
<b>SGRH</b>	Système de gestion des ressources humaines (PeopleSoft)
<b>SICGCC</b>	Système intégré de comptabilité de gestion et de contrôle des coûts
<b>SIF</b>	Stratégie d'information financière
<b>SIFM</b>	Système intégré des finances et du matériel
<b>SISAM</b>	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel
<b>SM</b>	Sous-ministre
<b>SMA (AP)</b>	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
<b>SMA (Fin SM)</b>	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

<b>SMA (GI)</b>	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
<b>SMA (MAT)</b>	Sous-ministre adjoint (Matériels)
<b>SMA (RH-Civ)</b>	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
<b>SMA (RH-Mil)</b>	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
<b>TEC</b>	Travail en cours
<b>TI</b>	Technologie de l'information
<b>TPSGC</b>	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
<b>VCEMD</b>	Vice-chef d'état-major de la Défense

Des renseignements généraux sur les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale sont disponibles à l'adresse électronique suivante : [www.dnd.ca](http://www.dnd.ca).

**(page non remplie délibérément)**