



Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Vérification des pratiques de gestion  
financière du COMFOSCAN

Mars 2012

7050-53 (CS Ex)



## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectif .....	1
Portée .....	1
Méthodologie .....	2
<b>Constatations et recommandations .....</b>	<b>3</b>
Directives et pratiques du COMFOSCAN .....	3
Information et rapports .....	6
Surveillance et gestion des risques .....	10
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de vérification .....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

427 EOSA	427 <sup>e</sup> Escadron d'opérations spéciales d'aviation
BPR	Bureau de première responsabilité
COMFOSCAN	Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada
CS Ex	Chef – Service d'examen
FC	Forces canadiennes
FOI 2	Deuxième Force opérationnelle interarmées
MAFC	Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
ROSC	Régiment d'opérations spéciales du Canada
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SGIM	Système de gestion de l'information sur le matériel
SIGRD	Système d'information de gestion des ressources de la Défense
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
UIIC-ICBRN	Unité interarmées d'intervention du Canada – Incidents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires



## Sommaire des résultats

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué cette vérification afin d'évaluer les pratiques et les contrôles de gestion financière mis en place pour assurer une saine gestion des ressources du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN). Il s'est donc fondé sur un examen des contrôles mis en place pour garantir que les biens sont dûment comptabilisés, que les dépenses sont consignées de la façon appropriée et que les pratiques contractuelles sont conformes aux règlements régissant la passation des contrats du gouvernement.

### Principales constatations et recommandations

**Information et rapports.** Au moment de la vérification, la plupart des biens du COMFOSCAN étaient consignés dans un système d'inventaire classifié qui n'est ni visible ni accessible à partir du système d'inventaire ministériel. Les dénombrements d'échantillons de stocks ont révélé que le système d'inventaire du COMFOSCAN n'indiquait pas exactement tous les avoirs des comptes ou leur valeur pour des raisons telles que les suivantes : information inexacte sur les prix, écarts dans les quantités et grande quantité de biens (valeur élevée) n'ayant jamais été inscrits aux comptes. En outre, même si le système d'inventaire classifié était une solution aux problèmes de sécurité opérationnelle liés à l'utilisation du système d'inventaire ministériel, on n'a pas trouvé de solution pour veiller à ce que les biens du COMFOSCAN soient inclus dans les états financiers du MDN/des FC.

Il est recommandé que le COMFOSCAN :

- veille à ce que tous les biens, et leur valeur, soient indiqués avec exactitude dans le système d'inventaire;
- en consultation avec le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) et le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)), veiller à ce que les biens soient indiqués dans les états financiers du Ministère, tout en assurant la sécurité des opérations.

### Évaluation globale

- Le COMFOSCAN a mis en place des contrôles financiers.
- D'autres travaux sont nécessaires pour faire en sorte que tous les biens du COMFOSCAN soient consignés dans le système d'inventaire connexe et dans les états financiers du Ministère.

---

**Nota :** Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et des réponses de la direction figure à [l'annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Contexte

Dans son plan de travail de vérification interne de 2009-2010, le CS Ex a inclus une vérification des pratiques de gestion financière d'une unité opérationnelle sélectionnée. Étant donné la nature parfois secrète des activités et des opérations du COMFOSCAN, ce dernier a été choisi pour faire l'objet de la présente vérification.

La mission du COMFOSCAN consiste à « fournir au gouvernement du Canada des Forces d'opérations spéciales flexibles et à haut niveau de disponibilité, capables de conduire des opérations spéciales à travers tout le spectre des conflits, au pays et à l'étranger »<sup>1</sup>. Le COMFOSCAN se compose de quatre unités (la Deuxième Force opérationnelle interarmées (FOI 2), le Régiment d'opérations spéciales du Canada (ROSC), le 427<sup>e</sup> Escadron d'opérations spéciales d'aviation (427 EOSA) et l'Unité interarmées d'intervention du Canada – Incidents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (UIIC-ICBRN)) et d'un quartier général de commandement qui est divisé en trois fonctions : Opérations, Soutien et Développement des forces.

Bien que le COMFOSCAN reçoive des fonds d'autres secteurs du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) pour certaines activités comme les opérations de déploiement, son financement de base s'élève traditionnellement à près de 200 M\$ par année.

### Objectif

La présente vérification visait à évaluer les pratiques et les contrôles de gestion financière mis en place pour assurer une saine gestion des ressources. Elle incluait une évaluation des contrôles mis en place pour garantir que les biens sont dûment comptabilisés, que les dépenses sont consignées de la façon appropriée et que les pratiques contractuelles sont conformes aux règlements régissant la passation des contrats du gouvernement.

Les critères de vérification utilisés pour évaluer cet objectif sont décrits à [l'annexe B](#) – Critères de vérification.

### Portée

La vérification a englobé les dépenses du COMFOSCAN entre le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 31 décembre 2010, les contrats prenant fin après le 1<sup>er</sup> avril 2009, ainsi que les comptes d'inventaire et les transactions connexes débutant le 1<sup>er</sup> mars 2010.

---

<sup>1</sup> Site Web du COMFOSCAN : [www.cansofcom-comfoscan.forces.gc.ca/gi-ig/ckt-dcc-fra.asp](http://www.cansofcom-comfoscan.forces.gc.ca/gi-ig/ckt-dcc-fra.asp).



## **Méthodologie**

- Visites effectuées au quartier général du COMFOSCAN et dans chaque unité entre avril et juillet 2011.
- Entrevues menées auprès du personnel clé des finances et de l'approvisionnement.
- Analyse des données financières et des données d'inventaire.
- Examen :
  - des politiques ministérielles et des directives du COMFOSCAN applicables;
  - des documents du COMFOSCAN pertinents (p. ex., correspondance, plans d'activités);
  - des dossiers à l'appui d'un échantillon de transactions financières et, le cas échéant, des contrats connexes;
  - des dossiers à l'appui d'un échantillon de rajustements de stocks.
- Dénombrements de stocks effectués à l'égard d'un échantillon de codes de stock.



## Constatations et recommandations

### Directives et pratiques du COMFOSCAN

Les directives du COMFOSCAN sont établies; toutefois, il faudrait améliorer la communication des directives d'approvisionnement ainsi que la documentation conservée pour étayer les rajustements de stocks et les approbations des justifications du recours à un fournisseur unique et de l'application de l'exception au titre de la sécurité nationale.

### Directives du COMFOSCAN

Le COMFOSCAN a produit un certain nombre de directives sur des sujets tels que les obligations redditionnelles, le soutien financier, les voyages, l'accueil, les cartes d'achat, l'acquisition et la gestion de l'équipement. Un examen de ces directives a révélé qu'elles étaient conformes à la politique ministérielle, et que certaines faisaient même double emploi avec ses exigences. Le personnel des finances et des achats des unités a indiqué que les directives du COMFOSCAN et leurs révisions étaient généralement communiquées de manière efficace. Or, la majeure partie du personnel de l'approvisionnement que nous avons interrogé dans les unités ne savait pas que des directives du COMFOSCAN avaient été publiées et se fiait plutôt uniquement au Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes (MAFC) pour connaître les directives. Bien que le MAFC soit la source ministérielle de la politique et des procédures régissant les fonctions d'approvisionnement, les directives du COMFOSCAN pourraient servir à orienter le personnel lorsqu'il faut appliquer des procédures particulières dans le contexte du Système de gestion de l'information sur le matériel (SGIM) déployé pour remplir des fonctions normales d'approvisionnement (p. ex., réparation et élimination). Dans ces cas, il serait essentiel que les directives du COMFOSCAN et leurs révisions soient communiquées au personnel des unités pour constituer le fondement d'une compréhension et d'une application uniformes dans les activités quotidiennes.

### Responsabilités, pouvoirs et obligations redditionnelles

En général, le personnel du COMFOSCAN comprenait bien ses responsabilités et ses obligations redditionnelles. Les pouvoirs en matière de dépenses (désignés communément articles 32 et 34), de passation de contrats et de radiation de matériel étaient documentés au moyen des formulaires ministériels de délégation des pouvoirs. Par ailleurs, des processus étaient établis pour faire en sorte que la formation nécessaire soit suivie et que les formulaires soient périodiquement examinés et révisés. Le personnel des finances des unités ont constaté que les gestionnaires/administrateurs des ressources pourraient bénéficier d'une formation se rapportant davantage à leurs fonctions quotidiennes au sein de l'environnement du COMFOSCAN (p. ex., enveloppes de financement du COMFOSCAN, outils/techniques de prévision et de surveillance, etc.), ou indiqué qu'ils avaient reçu des commentaires à cet effet. Selon eux, les cours requis sur les pouvoirs en matière de dépenses et de passation de contrats offrent une



perspective globale, mais technique, du cadre financier gouvernemental et des exigences et processus connexes, et ne fournissent peut-être pas assez d'information applicable aux personnes qui sont appelées à prévoir et à surveiller leurs affectations respectives dans l'environnement du COMFOCAN.

### **Pratiques du COMFOCAN**

Nous avons examiné un échantillon de transactions financières et, le cas échéant, les contrats connexes afin de déterminer s'ils étaient adéquatement étayés et approuvés. En général, les documents à l'appui des transactions financières étaient suffisants, mais ils n'étaient pas toujours accessibles. En outre, le pouvoir de dépenser était clairement exercé, et seules de petites erreurs ont été relevées. De même, nous n'avons constaté que de légères erreurs durant l'examen des contrats connexes, le cas échéant. Dans la majorité des cas, des documents suffisants étaient conservés pour étayer un nombre approprié de devis avant le choix d'un fournisseur. Les justifications concernant la passation d'un contrat à fournisseur unique ou l'application de l'exception au titre de la sécurité nationale se trouvaient généralement au dossier; toutefois, il fallait parfois présumer que ces documents avaient été approuvés en se fondant sur l'approbation du contrat par l'autorité contractante.

Des dénombrements périodiques des stocks sont censés être effectués pour faire en sorte que les comptes d'inventaire indiquent exactement les avoirs et les prix unitaires à un moment donné, et servir à indiquer la solidité des mécanismes de contrôle des stocks. Les unités n'avaient pas de calendrier documenté et détaillé pour les dénombrements de stocks, et les contrôles intégrés dans le système n'étaient pas utilisés pour établir automatiquement un calendrier approprié. Le personnel de l'approvisionnement des unités a cependant répondu qu'il y avait des dénombrements trimestriels ou mensuels dans le cas de tous les stocks portant un ||| ainsi qu'un inventaire complet tous les deux ans dans le cadre des procédures de passation de commandement des unités. Les exigences du MAFC en ce qui a trait au calendrier sont différentes, et il est difficile de déterminer si l'approche du COMFOCAN répond à tout le moins au calendrier trimestriel et semestriel de dénombrement des stocks; toutefois, l'approche axée sur les risques qui est mise en œuvre par le COMFOCAN devrait suffire à garantir que les biens très sensibles et coûteux sont dénombrés fréquemment. Durant les visites sur place, deux unités n'avaient pas la preuve que des inventaires complets avaient eu lieu lors de la dernière passation de commandement, et l'une d'entre elles commençait à peine à dresser un calendrier pour les dénombrements de |||

Nous avons examiné un échantillon de rajustements de stocks afin de déterminer s'ils étaient correctement étayés, approuvés, consignés et déclarés. En général, la disponibilité et le nombre de documents justificatifs variaient d'une unité à l'autre. Par exemple :

- Une unité n'avait pas de documentation à l'appui des écritures de rajustement faites dans ses comptes.



- Dans la plupart des cas, les autres unités pouvaient produire le formulaire DND 2227 (principal document de base utilisé pour passer une écriture de rajustement), mais il manquait souvent l'information nécessaire pour expliquer les circonstances menant au rajustement et étayer la quantité rajustée.
- Une seule unité avait conservé les relevés d'inventaire connexes en guise de documentation à l'appui des écritures de rajustement résultantes.

Par conséquent, il était souvent difficile de déterminer si les écritures de rajustement étaient correctement consignées dans le système d'inventaire. Au cours de la vérification, l'exigence consistant à transmettre toutes les radiations de stocks au contrôleur du COMFOSCAN après leur approbation par l'autorité approbatrice a été communiquée et mise en œuvre. Elle n'avait pas été remplie précédemment.

### **Recommandation**

1. S'assurer que toutes les directives du COMFOSCAN et leurs révisions sont communiquées et que des documents suffisants sont conservés comme preuve de l'approbation des justifications du recours à un fournisseur unique et de l'application de l'exception au titre de la sécurité nationale, et pour étayer la quantité, le prix et les circonstances menant à l'écart dans le cas des rajustements de stocks.

**BPR : COMFOSCAN**



## Information et rapports

Les biens du COMFOSCAN ne sont pas inclus dans les états financiers du MDN/des FC, et le système d'inventaire connexe n'indiquait pas exactement tous les avoirs des comptes ou leur valeur.

### Information financière et rapports

Le Système d'information de gestion des ressources de la Défense (SIGRD) sert à consigner toutes les transactions financières du COMFOSCAN. Même si certaines unités et certains gestionnaires des ressources peuvent avoir leurs propres feuilles de calcul Excel pour suivre les dépenses, des procédures sont en place pour veiller à ce que le SIGRD indique exactement les dépenses au moins une fois par trimestre. Ce rapprochement coïncide avec les exigences relatives aux rapports trimestriels du Ministère. L'officier/agent des finances de l'unité transmet l'information des rapports trimestriels au contrôleur du COMFOSCAN, par le biais de la chaîne de commandement, aux fins de regroupement et de diffusion ultérieure.

Le SIGRD est le système financier officiel du MDN/des FC. Il se trouve sur le Réseau étendu de la Défense, qui est certifié et accrédité pour traiter, transmettre et stocker les renseignements allant jusqu'au niveau Protégé A (et Protégé B seulement s'ils sont chiffrés de la façon appropriée). Tant au quartier général que dans les unités, le personnel du COMFOSCAN a invariablement fait savoir que l'utilisation du SIGRD comporte des risques pour la sécurité opérationnelle qui n'ont pas encore été atténués. Par exemple :

- |||
- |||
- L'information sur les fournisseurs et les biens ou services qu'ils offrent peut révéler des capacités, des exercices ou des opérations du COMFOSCAN ou fournir un moyen d'accès à ses installations.
- |||

Bien que le personnel du COMFOSCAN se soit efforcé de dissimuler certaines de ces transactions, il a plus tard appris que cela attirait probablement plus d'attention sur l'information qu'il essayait de protéger. Par exemple, ||| numéro d'identification ZAP<sup>2</sup>. On a découvert par la suite que le |||

<sup>2</sup> Un numéro ZAP est attribué à chaque membre déployé. Il sert à protéger l'identité de la personne en cas de blessure ou de décès lors d'un déploiement, jusqu'à ce que le proche parent puisse être avisé.



||||| – un bon mécanisme de contrôle du système d'information; toutefois, la stratégie d'atténuation n'a aucun effet ou elle peut même avoir l'effet inverse.

Le contrôleur du COMFOSCAN a été en mesure de fournir de la correspondance remontant à 2005 qui faisait état de ces types de problèmes de sécurité. Jusqu'à maintenant, toutefois, aucune stratégie ni solution visant à atténuer ou à éliminer ces risques pour la sécurité n'a été élaborée et mise en œuvre, malgré le fait que le Ministère soit passé à un nouveau système de gestion des ressources durant cette période. Cette observation est à la fois sérieuse et importante dans l'optique des répercussions sur le Ministère et la réussite de ses opérations; néanmoins, elle sera communiquée et suivie par un autre moyen étant donné qu'elle exige un examen plus approfondi, particulièrement en ce qui touche la détermination d'autres organisations susceptibles d'avoir les mêmes exigences en matière de traitement de transactions classifiées, les diverses options à considérer et les coûts connexes, ainsi que la coordination de nombreux intervenants en vue de définir et de mettre en œuvre des stratégies d'atténuation et des solutions appropriées.

### **Information sur les biens et rapports**

Au moment de la vérification, le COMFOSCAN avait recours à une approche progressive pour transférer les comptes d'actif du quartier général et des unités du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) du Ministère à un SGIM déployé<sup>3</sup>. Le SGIM déployé, qui se trouve sur le réseau classifié du COMFOSCAN, constituait la stratégie mise en œuvre afin d'atténuer les risques que le fait de révéler l'effectif, les capacités et/ou les opérations de l'unité pourrait comporter pour la sécurité opérationnelle, advenant que les biens et leur mouvement soient visibles dans le SAFC du Ministère. En outre, le ||||||| il s'agit de biens « noirs ». Dans le cas des articles que les FC continuent d'acheter et d'utiliser, à savoir les biens « verts », le COMFOSCAN conserve le code de stock du SAFC du Ministère. Il peut ainsi continuer d'appliquer les procédures établies du MDN/des FC pour le réapprovisionnement, la réparation et l'aliénation de ces articles.

Le SGIM déployé était une solution aux problèmes de sécurité opérationnelle liés à l'utilisation du système d'inventaire ministériel, mais aucune solution n'a été trouvée pour inclure les biens du COMFOSCAN dans les comptes ministériels. Le SGIM déployé ||||||| En réponse à une note de service du SMA(Fin SM) faisant référence à la consignation et à la déclaration des immobilisations corporelles acquises durant l'année financière 2010-2011, et après avoir consulté le personnel du Directeur –

<sup>3</sup> Au moment des visites sur place, seul le 427 EOSA ||||||| le SGIM déployé devait être mise en place en février 2012.



Contrôle (Groupe des matériels) du SMA(Mat), il a été décidé que les risques en matière de sécurité opérationnelle qui sont associés au niveau de détail consigné dans le SIGRD (y compris la description des articles, l'emplacement et les quantités) – c'est-à-dire le fait que le système financier ministériel fonctionne sur un réseau non protégé – étaient trop élevés pour inclure les renseignements sur les immobilisations du COMFOSCAN qui sont classifiés au niveau Secret. En conséquence, une réponse « néant » a été fournie.

En date de décembre 2011, la valeur totale inscrite des biens du COMFOSCAN est supérieure à ||||| Le tableau 1 fournit une ventilation des avoirs et la valeur inscrite des comptes d'entrepôt et des comptes clients d'approvisionnement, par unité du COMFOSCAN. Le SMA(Fin SM) a fixé un seuil d'importance relative de 200 M\$ pour les états financiers du MDN/des FC.

Unité	Comptes d'entrepôt		Comptes clients d'approvisionnement	
	Avoirs	Valeur	Avoirs	Valeur
FOI 2				
ROSC				
Quartier général				
UIIC-ICBRN				
Afghanistan <sup>4</sup>				
427 EOSA <sup>5</sup>				
<b>Total</b>				

**Tableau 1. Ventilation des comptes d'inventaire du COMFOSCAN.** Ce tableau fournit une ventilation des avoirs et la valeur inscrite des comptes d'entrepôt et des comptes clients d'approvisionnement, par unité du COMFOSCAN.

Durant les visites dans les unités (effectuées entre avril et juillet 2011), il nous a paru évident que d'importants biens du COMFOSCAN devaient être indiqués dans les comptes. Par exemple :

- |||||

<sup>4</sup> Ce compte a été établi dans le SGIM déployé afin d'appuyer les opérations en Afghanistan. Les biens qu'il renferme et qui, selon le personnel du COMFOSCAN, sont pour la plupart des biens « noirs », seront réaffectés à d'autres comptes du COMFOSCAN une fois que toutes les unités utiliseront le SGIM déployé.

<sup>5</sup> Le 427 EOSA ||||| Le personnel du COMFOSCAN a indiqué que les biens « noirs » du 427 EOSA |||||



- Une unité a estimé qu'entre 8 et 10 M\$ de ses biens (« verts » et « noirs »), y compris certaines |||||||||||||||| coûteuses et |||||||||||| ne figuraient pas encore dans ses comptes.
- Une autre unité n'avait pas accès au SGIM déployé pour consigner ses biens « noirs ». Au moment de la visite sur place, le personnel de l'approvisionnement de l'unité ne connaissait pas l'ampleur des biens – nature, quantité ou valeur – qui ne figuraient pas dans les comptes, y compris ceux qui auraient dû être consignés dans le SAFC du Ministère.

De plus, nous avons trouvé des écarts dans l'information sur les prix et les avoirs pendant les dénombrements des échantillons de stocks et l'analyse des données. Par exemple :

- En décembre 2011, le COMFOSCAN avait 136 codes de stock (représentant 296 052 unités) dans ses entrepôts, et 355 codes de stock (représentant 41 347 unités) dans ses comptes clients d'approvisionnement, le prix unitaire étant nul.
- L'écart absolu dans l'information sur les avoirs relativement à l'échantillon de codes de stock sélectionnés dans les comptes d'entrepôt et les comptes clients d'approvisionnement du COMFOSCAN s'établissait à 59 529 unités (49 840 excédentaires et 9 689 manquantes). Cela représente un taux d'erreur de 18,6 p. 100 dans les avoirs inscrits (319 743 unités) pour ce qui est des codes de stock échantillonnés.
  - Bien qu'on ait déterminé que certains des codes de stock échantillonnés correspondaient à des articles consommables, 35 574 unités visées par l'écart absolu de 59 529 unités ont été expliquées durant les visites sur place simplement en identifiant les transactions qui n'avaient pas été consignées dans le système en temps opportun ou de la façon appropriée (p. ex., mouvement entre comptes, réception d'articles dans un entrepôt temporaire sans que ces derniers soient transférés au compte où ils sont conservés en définitive, etc.). En d'autres termes, si l'on avait porté davantage attention aux tâches administratives, le pourcentage d'écart aurait baissé pour s'établir à 7,5 p. 100 des avoirs inscrits.

### Recommandations

2. En consultation avec le personnel du SMA(Mat) et du SMA(Fin SM), veiller à ce que les biens du COMFOSCAN soient indiqués dans les états financiers du Ministère, tout en assurant la sécurité des opérations.
3. Veiller à ce que tous les biens du COMFOSCAN, et leur valeur, soient indiqués avec exactitude dans le système d'inventaire.

**BPR : COMFOSCAN**



## **Surveillance et gestion des risques**

La qualité de la surveillance et des rapports trimestriels des dépenses repose sur les divers niveaux de compréhension et de connaissance des gestionnaires des ressources. La surveillance des stocks n'a pas évolué au-delà de la surveillance manuelle et intuitive exercée par le personnel des unités.

### **Surveillance financière et gestion des risques**

À l'instar d'autres groupes au sein du MDN, le COMFOSCAN utilise le processus d'établissement de rapports trimestriels pour surveiller officiellement ses dépenses en fonction de son affectation annuelle. Le personnel des finances des unités a indiqué que même s'il examine les dépenses chaque mois, le processus d'établissement de rapports trimestriels lui permet de faire un examen plus approfondi des dépenses engagées à ce jour comparativement aux attentes exprimées dans le cadre de la planification des activités, afin de cerner les risques financiers associés à l'affectation annuelle. Le processus d'établissement de rapports trimestriels sert à communiquer officiellement ces risques (manques ou excédents) afin que l'unité et le commandement puissent déterminer s'ils peuvent être gérés dans les limites de leur affectation actuelle ou quelles mesures d'atténuation doivent être prises à l'extérieur du commandement. Certains officiers/agents des finances des unités a signalé au moins un cas où les excédents n'ont été déterminés que tard dans l'année financière. Ils ont indiqué que c'était attribuable au fait que les gestionnaires des ressources ne comprenaient pas parfaitement les sources de financement de certaines des opérations entreprises durant l'année financière en question.

### **Surveillance des stocks et gestion des risques**

Même si le personnel de l'approvisionnement des unités était au courant des rapports qui pouvaient être produits à l'aide des systèmes d'inventaire, la production et la surveillance des rapports étaient effectuées tout au plus de façon ponctuelle. En général, les unités se fiaient aux connaissances et à l'expérience du personnel de l'approvisionnement pour surveiller et gérer manuellement leurs stocks. La plupart des principaux membres du personnel de l'approvisionnement qui ont été interrogés dans les unités estimaient qu'ils n'avaient pas assez de temps pour examiner les rapports afin de cerner et d'atténuer les divers types de risques liés aux stocks. Toutefois, si elle est exercée périodiquement au moyen d'une approche axée sur les risques, la surveillance de certains indicateurs de rendement et/ou de risque peut aider le personnel des unités à cerner et à gérer les risques de manière plus proactive, avec efficacité et efficacité. Par exemple :

- De faibles taux de rotation pourraient indiquer la désuétude de stocks.
- Le nombre et la nature des rajustements pourraient indiquer, entre autres, que les unités ne dénombrent pas les stocks et n'apportent pas les rajustements nécessaires aux avoirs des comptes ou à l'information sur les prix, ou que les contrôles d'inventaire sont faibles dans un secteur en particulier.
- Des rapports d'anomalies ciblés pourraient indiquer des cas où l'information sur l'emplacement, les prix ou les avoirs est inexacte (p. ex., solde négatif d'avoirs,



codes de stock pour lesquels la quantité de stock en main portant des numéros de série n'est pas égale à la quantité totale de stock en main, codes de stock dont les prix sont supérieurs à 30 000 \$ ou qui n'ont aucune information sur les prix, et avoirs inscrits dans des comptes intermédiaires).

### **Évaluations des contrôles**

Le COMFOSCAN a recours aux inspections du contrôleur du commandement pour évaluer les pratiques financières et aux visites d'inspection d'état-major pour évaluer les pratiques d'approvisionnement (y compris les pratiques d'acquisition sur place). Ces inspections sont effectuées dans les unités chaque année. Les résultats sont documentés et consignés dans un rapport officiel, et les unités sont censées répondre aux recommandations par le biais de la chaîne de commandement en indiquant les mesures prévues ou prises pour résoudre les problèmes. Les résultats peuvent aussi servir à planifier des inspections subséquentes. Nous avons examiné les rapports et les réponses des unités de 2010 et 2011 et déterminé qu'ils constituaient un mécanisme efficace permettant au COMFOSCAN d'évaluer et de réviser périodiquement, au besoin, les processus et les contrôles connexes.

### **Recommandation**

4. Offrir une formation périodique visant à améliorer la compréhension de ce qui suit :
  - les pratiques et structures financières propres à l'environnement du COMFOSCAN;
  - les risques autres que ceux liés directement aux opérations (p. ex., en matière de finances, de gestion des biens et de responsabilisation) et la façon dont la surveillance peut aider à les cerner rapidement et à les gérer.

**BPR : COMFOSCAN**



## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Directives et pratiques du COMFOSCAN

#### Recommandation du CS Ex

1. S'assurer que toutes les directives du COMFOSCAN et leurs révisions sont communiquées et que des documents suffisants sont conservés comme preuve de l'approbation des justifications du recours à un fournisseur unique et de l'application de l'exception au titre de la sécurité nationale, et pour étayer la quantité, le prix et les circonstances menant à l'écart dans le cas des rajustements de stocks.

#### Mesure de la direction

Dès février 2012, les autorités contractantes locales (Directeur – Acquisitions pour l'Armée de terre 5) se sont employées à dispenser une formation de rattrapage aux unités du COMFOSCAN. En outre, au début de février 2012, un officier de la Réserve a été nommé au poste de J4 Contrats; il sera chargé non seulement de donner des conseils et des directives au niveau du commandement en ce qui a trait aux pratiques contractuelles, mais aussi de vérifier continuellement la conformité. Lorsque le CS Ex aura terminé son rapport de vérification, une copie sera fournie à cette personne à titre de référence.

Le J4 COMFOSCAN vérifiera que les documents à l'appui de la quantité, du prix et des circonstances menant aux écarts d'inventaire sont conservés au dossier dans le cadre de nos visites d'aide d'état-major annuelles dans les unités.

**BPR :** COMFOSCAN

**Date cible :** Mars 2012



## Information et rapports

### Recommandation du CS Ex

2. En consultation avec le personnel du SMA(Mat)/SMA(Fin SM), veiller à ce que les biens du COMFOSCAN soient indiqués dans les états financiers du Ministère, tout en assurant la sécurité des opérations.

### Mesure de la direction

Le J8 COMFOSCAN a abordé cette question avec le personnel des opérations du SMA(Fin SM) et demandé des conseils additionnels. Dans la mesure où les biens du commandement se situent


**BPR : COMFOSCAN**

**Date cible : Septembre 2012**

### Recommandation du CS Ex

3. Veiller à ce que tous les biens du COMFOSCAN, et leur valeur, soient indiqués avec exactitude dans le système d'inventaire.

### Mesure de la direction

Le J4 COMFOSCAN a récemment engagé à contrat une équipe de quatre entrepreneurs (experts en la matière) pour effectuer le nettoyage requis des données afin de faire en sorte que les valeurs des stocks de toutes les unités du COMFOSCAN soient correctement déclarées. Cet examen approfondi sera surveillé régulièrement lors des visites d'inspection d'état-major effectuées chaque année par le personnel du J4.

**BPR : COMFOSCAN**

**Date cible : Mars 2013**



## Surveillance et gestion des risques

### Recommandation du CS Ex

4. Offrir une formation périodique visant à améliorer la compréhension de ce qui suit :
- les pratiques et structures financières propres à l'environnement du COMFOSCAN;
  - les risques autres que ceux liés directement aux opérations (p. ex., en matière de finances, de gestion des biens et de responsabilisation) et la façon dont la surveillance peut aider à les cerner rapidement et à les gérer.

### Mesure de la direction

**Questions financières :** Dans le cadre d'un forum de formation annuel, le J8 COMFOSCAN confirmera auprès du personnel financier des unités les diverses pratiques et structures en vigueur au sein du commandement. En outre, chaque année, on continuera de confirmer l'application appropriée des règlements par le biais du processus d'inspection du contrôleur du commandement. En avril 2012, le J8 COMFOSCAN tiendra ce forum de formation, au cours duquel les experts en la matière du commandement donneront au personnel financier des unités une formation détaillée et propre au COMFOSCAN.

**Risques :** Les risques financiers seront traités de la façon décrite ci-dessus, mais le J4 COMFOSCAN fournira des instructions similaires sur la gestion des biens et fera comprendre au personnel d'unité responsable de l'acquisition et du contrôle des stocks la nécessité de suivre correctement les procédures de gestion des approvisionnements, afin de réduire au minimum le risque de perte de biens ministériels. Le COMFOSCAN est en train d'élaborer un plan détaillé et de mettre en œuvre le SIGRD afin de mieux suivre les biens matériels.

**BPR :** COMFOSCAN

**Date cible :** Mars 2013



## **Annexe B – Critères de vérification**

### **Objectif**

Évaluer les pratiques et les contrôles de gestion financière mis en place pour assurer une saine gestion des ressources.

### **Critères**

- Les politiques (y compris les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles) sont établies, communiquées et appliquées.
- Une information suffisante et pertinente est déterminée et communiquée en temps opportun.
- Le rendement est surveillé et les plans sont modifiés en fonction des risques cernés.
- Les contrôles sont évalués périodiquement et un suivi est effectué pour faire en sorte que les changements voulus soient apportés ou que les mesures appropriées soient prises.

