



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Examen de l'efficiency et de l'efficacité des processus de surveillance

Août 2013

(Remplace la version d'avril 2012)

7050-54 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Contexte	1
Objectifs	1
Portée.....	1
Méthodologie.....	2
Constatations et recommandations	3
Processus de surveillance.....	3
Annexe A – Plan d'action de la direction.....	A-1
Annexe B – Critères d'examen	B-1
Annexe C – Activités de surveillance et descriptions	C-1
Annexe D – Chapitres du MAF visés par l'examen	D-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BCCM	Bureau central de comptabilité ministérielle
BPR	Bureau de première responsabilité
BRCM	Bureau régional de comptabilité ministérielle
CAFE	Créditeurs à la fin de l'exercice
CDF	Comité de direction des finances
CFCD	Conseil de la fonction de contrôleur de la Défense
CIRF	Contrôles internes en matière de rapports financiers
CR	Centre de responsabilité
CS Ex	Chef – Service d'examen
DFPP	Directeur – Finances (Politiques et procédures)
DGG Fin	Directeur général – Gestion financière
DG Ops Fin	Directeur général – Opérations financières
DPF	Dirigeant principal des finances
FAC	Forces armées canadiennes
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FNP	Fonds non publics
ICC	Inspection du contrôleur du Commandement
ICF	Inspection du contrôleur des FMAR(A)
ICL	Inspection de conformité de la logistique
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau 1
N2	Niveau 2
N3	Niveau 3
PSP	Programme de soutien du personnel
SAFC	Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TEC	Travaux en cours
VAEM	Visite d'aide d'état-major



VAP	Vérification après paiement
VCF	Vérification du contrôleur des FMAR(A)
VIEM	Visite d'inspection d'état-major
VNU	Vérification au niveau de l'unité



Sommaire des résultats

La surveillance de la gestion financière est une exigence commune à la plupart des chapitres du Manuel d'administration financière (MAF). Le MAF constitue la principale source de directives ministérielles concernant les exigences liées à la gestion financière et aux contrôles internes en matière de rapports financiers (CIRF). Les exigences de surveillance relatives aux chapitres du MAF ont été principalement déléguées aux Bureaux régionaux de comptabilité ministérielle (BRCM). Le présent examen a porté sur l'efficacité des activités de surveillance.

Évaluation globale

Les activités de surveillance de la gestion financière exercées actuellement par les BRCM ne sont pas assez structurées pour répondre aux exigences du MAF.

Certaines activités de surveillance actuelles ne sont pas aussi efficaces que possible pour les raisons suivantes :

- La structure de délégation de la surveillance financière pose problème, plus précisément dans la mesure où le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) (SMA(Fin SM)) ne possède aucun pouvoir direct sur les personnes qui effectuent les activités des BRCM. En fait, les BRCM ne représentent que l'une des nombreuses tâches de ces personnes, qui consacrent la majeure partie de leur temps à répondre aux besoins de la chaîne de commandement de niveau 1 (N1).
- Les BRCM n'ont pas suffisamment de ressources pour satisfaire aux exigences de surveillance énoncées dans les chapitres du MAF.
- À l'heure actuelle, le Bureau central de comptabilité ministérielle (BCCM) n'assure aucune orientation ni surveillance.
- La surveillance qui est exercée n'est généralement pas fondée sur les risques.
- La communication des résultats de la surveillance n'est pas uniforme et les activités de suivi connexes manquent de rigueur.

Il faut examiner les processus de surveillance liés aux activités financières, particulièrement en ce qui concerne le recours aux BRCM pour accomplir la majorité des activités de surveillance. Il est nécessaire d'élaborer une stratégie globale de surveillance de la gestion financière afin qu'un niveau réaliste de surveillance soit assigné à toutes les parties responsables des transactions financières. Ce travail devrait inclure un examen des principaux chapitres du MAF et une prise en considération des éléments suivants :

- Une évaluation des besoins de surveillance et une répartition réaliste et réalisable des responsabilités de surveillance entre tous les intervenants, y compris le BCCM, les contrôleurs de N1 et les divers BRCM.
- Une analyse des risques pour la gestion financière et les CIRF, et l'élaboration d'une approche fondée sur les risques pour gérer les activités de surveillance – certains risques seraient gérés à l'échelle locale, d'autres le seraient de façon centralisée, et l'on pourrait accepter que certains risques mineurs ne soient pas gérés au moyen de la surveillance.



- Une aide accrue du BCCM à l'intention des BRCM, notamment pour assurer la mise en commun des pratiques exemplaires, l'élaboration de listes de vérification et de procédures de rapport normalisées, le regroupement des résultats aux fins des rapports ministériels pour le dirigeant principal des finances (DPF), la détermination des besoins de formation et la préparation du cadre d'une approche localisée à l'égard des activités de surveillance fondées sur les risques.
- La compréhension, par tous les intervenants, des responsabilités et des pouvoirs du DPF en ce qui a trait à la gestion financière et aux CIRF du Ministère.

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



Introduction

Contexte

Les chapitres du MAF englobent un vaste secteur de la gestion financière et des CIRF. Les activités de surveillance incluses dans ces chapitres sont une composante clé du cadre de contrôle de gestion. Deux des activités de surveillance les plus fréquentes sont les visites d'inspection d'état-major (VIEM) et les visites d'aide d'état-major (VAEM), mais il existe d'autres activités similaires. Les quelque 30 BRCM effectuent généralement les VIEM et les VAEM. BRCM est un titre attribué habituellement au contrôleur occupant le poste le plus élevé dans une région géographique. En règle générale, les responsabilités du BRCM s'ajoutent à ses fonctions courantes de contrôleur de N1. D'autres types d'activités de surveillance comprennent l'inspection du contrôleur du Commandement (ICC) et l'inspection de conformité de la logistique (ICL). Une liste des activités de surveillance les plus répandues, y compris la portée générale de chacune, figure à l'[annexe C](#).

Les VIEM et les VAEM sont non seulement considérées comme une mesure de la conformité, mais aussi comme un moyen d'améliorer les processus et de renforcer les contrôles, et elles servent d'outil didactique pour les nouveaux employés.

Plusieurs facteurs ont contribué à l'inclusion du présent examen dans le plan de vérification axé sur les risques. Les observations antérieures du CS Ex concernant le caractère adéquat de la surveillance, la mise en place d'exigences en matière d'attestation des finances et du matériel durant l'année financière (AF) 2008-2009 et la Politique sur le contrôle interne ont constitué des facteurs importants. Le rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur le coût et les délais impartis relativement aux activités de surveillance a également constitué un facteur important, surtout compte tenu de la situation financière actuelle.

Objectifs

L'examen visait à déterminer si :

- la surveillance de la conformité est efficace et efficiente et offre une approche fondée sur les risques à l'égard de la surveillance des processus et des contrôles liés à la gestion financière et aux rapports financiers;
- une structure de gouvernance est en place pour permettre des gains d'efficacité et favoriser une surveillance efficace de la conformité (l'[annexe B](#) énonce les critères évalués lors de l'examen).

Portée

L'examen a porté sur les processus de surveillance en place à compter d'avril 2008 jusqu'à décembre 2011, et notamment sur la conformité aux chapitres du MAF. Les transactions provenant d'opérations spéciales et les transactions entourant des immobilisations en ont été exclues, tout comme les chapitres du MAF qui avaient récemment fait l'objet d'une vérification précise. À l'origine, l'examen englobait certains



aspects de la gestion de l'approvisionnement, soit la passation de contrats et l'acquisition, la prise d'inventaire et les services d'alimentation. Toutefois, parce que les contraintes temporelles limitaient l'approfondissement de l'examen de ce secteur, le présent rapport ne fera donc pas mention du secteur de la gestion de l'approvisionnement.

Méthodologie

Pour effectuer l'examen, l'équipe de vérification a adopté deux procédés.

Procédé de portée totale :

- entrevues menées auprès des commandants des finances (J8) et de la logistique (J4), des gestionnaires des sections de la conformité des finances et de la logistique, du personnel chargé d'effectuer les examens de conformité des finances et de la logistique, des gestionnaires et/ou du personnel opérationnel assujettis à ces examens et des BRCM, au sein des Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR(A)) et des Forces maritimes du Pacifique (Marine), du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre (SAFT) (Armée de terre) et de la 1^{re} Division aérienne du Canada (Force aérienne);
- examen de la documentation sur les politiques et procédures de conformité des autorités fonctionnelles ainsi que des gestionnaires de N1 et N2 respectifs, des documents de travail, des listes de vérification et des rapports des clients dans le cas des examens de conformité échantillonnés, des calendriers des examens de conformité et des statistiques tenues par les clients.

Procédé de portée partielle :

- entrevues menées auprès des gestionnaires des sections de la conformité des finances et de la logistique et du personnel chargé d'effectuer les examens de conformité des finances et de la logistique au sein de l'Armée de terre (Secteur du Centre de la Force terrestre, Secteur de l'Ouest de la Force terrestre et Secteur du Québec de la Force terrestre), de la Force aérienne (3^e Escadre – Bagotville, 12^e Escadre – Shearwater et 19^e Escadre – Comox) et des organisations du Sous-ministre adjoint (Science et technologie) et du Chef du personnel militaire;
- entrevues menées auprès de membres du personnel du SMA(Fin SM), du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) et du SMA(Mat) durant la phase de planification;
- rencontre avec le BCCM pour discuter de son rôle et de ses responsabilités.



Constatations et recommandations

Processus de surveillance

Les activités actuelles de surveillance de la gestion financière sont inefficaces et peuvent créer un faux sentiment de sécurité en termes d'outils efficaces d'atténuation des risques.

Structure de gestion financière

La complexité de la structure organisationnelle du Ministère exige que les rôles et les responsabilités de surveillance soient clairement définis de façon à éviter les lacunes ou les chevauchements dans les domaines traités et la surveillance des unités. À titre d'autorité fonctionnelle chargée de la gestion financière et de DPF du ministère de la Défense nationale (MDN), le SMA(Fin SM) exerce un pouvoir prépondérant sur la gestion financière au sein du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Cela comprend la responsabilité d'élaborer un cadre de gestion financière¹ incluant la surveillance des activités financières du MDN et des FAC.

Le SMA(Fin SM) a fourni une orientation de la façon suivante :

- en créant le BCCM, situé dans la région de la capitale nationale;
- en établissant partout au Canada des BRCM qui reçoivent l'appui du BCCM;
- en définissant les responsabilités de surveillance de la conformité dans chaque chapitre du MAF, dont la plupart sont assignées aux BRCM mais parfois également partagées avec les contrôleurs et les gestionnaires des centres de responsabilité (CR).

Durant son examen, le CS Ex a pris note à la fois de préoccupations et de faits positifs concernant l'incidence du cadre de gestion actuel.

L'un des faits positifs a été la mise sur pied récente du BCCM. Même si l'on a constaté que le BCCM jouait un rôle clé dans le cadre de gestion financière, il n'a été créé qu'en 2011-2012 et, en date de janvier 2012, son mandat était toujours en voie de parachèvement. Il s'agit d'une étape importante en vue de l'élaboration d'un cadre efficace de gestion financière.

L'un des sujets de préoccupation réside dans la nature décentralisée des opérations financières au sein du MDN et des FAC et son incidence sur l'attribution des responsabilités à l'égard des activités connexes. Bien que le DPF soit effectivement responsable de la gestion financière et de sa surveillance, les divers chapitres du MAF délèguent la plupart des activités de surveillance aux BRCM.

¹ Conformément aux DOAD – 1000.

Les BRCM se trouvent dans les différentes régions et relèvent d'une chaîne de commandement locale, mais ils ont aussi un lien hiérarchique en pointillé avec le SMA(Fin SM) par l'entremise du BCCM, d'où la nécessité pour eux de remplir certaines fonctions de gestion financière. Les relations en pointillé s'accompagnent des préoccupations habituelles.

Les personnes qui s'occupent des BRCM ont beaucoup d'autres responsabilités. Cela crée une situation où l'établissement des priorités peut s'avérer difficile. Dans certains endroits, nous avons constaté que les responsabilités liées aux BRCM étaient moins prioritaires.

Responsabilités des BRCM

La structure de l'autorité fonctionnelle (c.-à-d. le BCCM et les BRCM) est intégrée dans la structure de la chaîne de commandement. Le contrôleur de N2 ou de N3 d'une organisation de N1 peut aussi être le contrôleur du BRCM d'une région géographique particulière qui peut inclure des unités hébergées appartenant à d'autres armées ou organisations de N1. Par exemple, le contrôleur des FMAR(A) est responsable de la gestion financière de la Marine et agit également à titre de contrôleur du BRCM de la région d'Halifax, qui compte notamment la 12^e Escadre à Shearwater et le quartier général du SAFT.

Les BRCM sont chargés de traiter les comptes créditeurs et les comptes débiteurs d'une région géographique. De plus, ils doivent surveiller les unités en question pour s'assurer qu'elles se conforment aux chapitres du MAF applicables aux types de transactions traitées.

Les BRCM se sont vu attribuer la responsabilité de surveiller la conformité dans la plupart des chapitres du MAF sélectionnés aux fins du présent examen² mais, étonnamment, l'organisation dont ils reçoivent leurs directives, en l'occurrence le BCCM, n'était mentionnée ou responsable que dans une infime partie de ces mêmes chapitres. Puisque l'un des rôles prévus du BCCM consiste à superviser les BRCM, on se serait attendu à une corrélation plus directe de l'attribution des responsabilités dans ces chapitres.

Le fait qu'un BRCM puisse être responsable des activités de surveillance à l'égard d'unités se trouvant dans sa région géographique mais à l'extérieur de la chaîne de commandement pourrait le mettre dans une position délicate. Bien que cette structure semble avoir fonctionné jusqu'à maintenant pour ce qui est de l'application des chapitres du MAF touchant les articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la délégation des pouvoirs, si les BRCM devaient exercer pleinement leurs responsabilités en vertu du MAF, ils pourraient très bien faire face à une plus grande

² Soixante-deux chapitres du MAF ont été sélectionnés aux fins de l'examen. La responsabilité de surveiller la conformité a été assignée aux BRCM dans 84 p. 100 de ces chapitres. Dans 35 p. 100 des chapitres du MAF, les BRCM partageaient cette responsabilité avec le contrôleur ou le gestionnaire de CR.

résistance de la part des unités qui ne relèvent pas d'eux. Il faudra définir plus clairement l'étendue des pouvoirs et des responsabilités des BRCM afin qu'elle soit généralement acceptée en vertu de cette structure.

Les BRCM ne semblent pas avoir assez de ressources pour s'acquitter de toutes les responsabilités de surveillance de la conformité qui leur sont assignées dans les chapitres du MAF. À l'occasion, d'autres contrôleurs ministériels remplissent quelques-unes des fonctions de surveillance. Toutefois, les BRCM ou les contrôleurs ne surveillaient pas la conformité dans le cas de certains chapitres du MAF. Par exemple, une seule des sept organisations examinait les chapitres du MAF ayant trait à la rémunération du personnel civil, et cette organisation n'exerçait une surveillance que dans le cas d'un des quatre chapitres pertinents. Aucune des organisations assujetties à l'examen ne vérifiait les paiements anticipés, les stocks, les articles réparables, l'évaluation et la capitalisation de l'équipement et des systèmes d'arme, ainsi que les ouvrages. Les BRCM croyaient souvent que les autorités fonctionnelles ou le gestionnaire de N1 assuraient la surveillance de la conformité.

Rôle du BCCM

Étant donné que le BCCM n'a été doté en personnel que très récemment, le rôle attendu d'un bureau comptable ministériel ou centralisé soulevait certaines préoccupations. Cela dit, l'examen a eu lieu à un moment opportun puisque le mandat du BCCM était encore en voie d'élaboration.

L'un des rôles que le BCCM pourrait jouer est celui de principale source d'information pour le DPF au sujet de la qualité des activités de surveillance effectuées dans l'ensemble du MDN et des FAC. Nous avons constaté l'absence de communication directe entre les BRCM et le SMA(Fin SM) sur les résultats des activités de surveillance.

Comme la plupart des activités de surveillance relèvent des BRCM, le SMA(Fin SM) a besoin d'un moyen de diffuser rapidement et directement les instructions ou lignes directrices aux personnes qui remplissent des fonctions de surveillance en son nom. Le BCCM devrait en être responsable de même que communiquer la stratégie de gestion des risques du Ministère et ses niveaux de tolérance aux risques.

Un autre rôle important qu'il faudrait envisager pour le BCCM est celui de conseiller et de facilitateur des BRCM. À l'heure actuelle, la majorité des quelque 33 BRCM dressent leurs propres listes de vérification, définissent ce qui constitue une erreur lors des tests, déterminent les normes d'établissement des rapports et de suivi et élaborent leurs propres cadres fondés sur les risques. Ce sont là quelques exemples des secteurs qui occasionnent un double emploi au sein du MDN et des FAC. Or, compte tenu des restrictions budgétaires actuelles, il faudrait maximiser l'efficacité des processus. Le BCCM devrait aider à élaborer et à mettre en commun des lignes directrices et des outils normalisés en matière de surveillance. Enfin, le BCCM est particulièrement bien placé pour cerner les besoins de formation globaux concernant les activités de surveillance.

Surveillance fondée sur les risques

Vu l'impossibilité, à cause du grand nombre de chapitres du MAF, d'effectuer les activités de surveillance de façon substantielle dans tous les secteurs de la gestion financière et des CIRF, il est essentiel d'utiliser une méthode de surveillance fondée sur les risques.

Cette approche fondée sur les risques devrait, à tout le moins, tenir compte des risques inhérents aux activités financières surveillées ainsi qu'aux unités assujetties à la surveillance. Certains risques peuvent être évalués de manière centralisée (par exemple, dans le cas du seuil pour ce qui est considéré comme une facture de grande valeur), tandis que d'autres se prêteraient davantage à une évaluation locale (par exemple, il y a un nouveau commis aux comptes créditeurs sans aucune expérience en comptabilité qui travaille maintenant à la base).

Certains faits démontrent qu'une approche fondée sur les risques était utilisée dans quelques domaines restreints. Le SMA(Fin SM) a déterminé que les transactions de 250 000 \$ présentent des risques élevés. Les factures supérieures à ce montant doivent faire l'objet d'une vérification avant paiement en plus de la vérification habituelle après paiement (VAP). L'échantillonnage sert à sélectionner et à examiner les transactions à faible risque dans le cadre du processus de VAP. Autre exemple, une unité télécharge toutes les transactions par carte d'achat lors de son examen. Au lieu de passer beaucoup de temps à vérifier les transactions par carte d'achat en fonction de la facture, étant donné leur faible risque (faible valeur), elle les parcourt rapidement pour trouver celles qui semblent inhabituelles, notamment des preuves de fractionnement de contrats. Il s'agit là d'un très bon exemple de stratégie fondée sur les risques. Cette méthode est également très efficace parce qu'elle permet au BRCM de faire l'analyse dans ses propres locaux au lieu d'engager des frais pour se rendre à l'unité et de subir une baisse de productivité pendant la durée du voyage. Malheureusement, ces deux approches fondées sur les risques étaient davantage l'exception que la règle. La plupart des BRCM examinés n'utilisaient aucun type d'approche fondée sur les risques. Ils effectuaient des visites annuelles dans toutes les unités et utilisaient chaque année la même liste de vérification.

Bien que le SMA(Fin SM) ait fixé à 250 000 \$ le seuil relatif aux transactions à risque élevé, certaines organisations ont réduit ce montant à 100 000 \$, ce qui les oblige à vérifier au préalable davantage de transactions. En outre, il semble que le nombre de transactions à faible risque sélectionnées aux fins d'échantillonnage soit très élevé. Les échantillons sont produits directement par le principal système comptable du Ministère et, malgré nos nombreuses demandes, personne n'a pu nous fournir de document ou d'information utile sur la façon dont les paramètres utilisés par l'application pour déterminer la taille de l'échantillon avaient été élaborés et convenus. Le temps passé à examiner de nombreuses transactions à faible risque pourrait servir à la surveillance d'autres chapitres du MAF qui peuvent poser un risque plus grand pour la gestion financière et les CIRF.



Rapports et suivi

En général, nous avons jugé faibles les rapports sur les activités de surveillance et le suivi des recommandations incluses dans les divers rapports.

Étant donné le peu ou l'absence de normalisation des activités d'établissement des rapports, il était presque impossible de regrouper les résultats au niveau du Ministère, voire au niveau des organisations de N1, et généralement très difficile même de les comparer d'une unité à l'autre. Les rapports n'étaient suivis dans aucune base de données, d'où l'impossibilité d'analyser les tendances. Par conséquent, les résultats des activités de surveillance ne permettaient pas de cerner facilement les problèmes systémiques ni de faciliter le recours à une approche fondée sur les risques pour définir les besoins de surveillance.

Dans certains cas, les rapports locaux indiquaient à l'unité toutes les erreurs décelées mais pas le nombre de transactions sélectionnées, de sorte que la direction ne connaissait pas l'étendue des erreurs observées ou ne savait pas si le taux d'erreur était acceptable. À titre d'exemple, le fait de trouver deux erreurs dans un échantillon de cinq transactions aboutirait à une conclusion différente que si l'on trouvait deux erreurs dans un échantillon de 100 transactions.

Certaines unités ne faisaient état que de résultats de test négatifs donnant lieu à une évaluation partielle. Plusieurs rapports ne fournissaient pas une évaluation globale du niveau de conformité ainsi que des forces et des faiblesses des organisations, tandis que d'autres faisaient mention de problèmes très mineurs. Ces approches ont semblé nuire au moral des employés et faire naître l'idée que le processus de surveillance était une forme de punition pour le personnel de l'unité examinée.

Nous avons également constaté que les recommandations figurant dans les rapports concernaient des erreurs spécifiques et traitaient rarement de problèmes systémiques. Lorsque ce genre de problème était effectivement soulevé dans les rapports, les recommandations prenaient souvent la forme d'une observation générale et n'exigeaient pas toujours que l'examineur soit avisé que des mesures correctives avaient été prises. Les recommandations faciles à mettre en œuvre, comme le recouvrement d'un trop-payé, étaient plus susceptibles de faire l'objet d'un suivi. En traitant les problèmes systémiques de cette façon, on pourrait amener les personnes visées par l'examen à croire que les points n'exigeant aucun suivi étaient moins prioritaires que les mesures à prendre, alors que cela devrait être le contraire.

Lorsque nous avons discuté de l'absence de suivi des problèmes systémiques avec les BRCM examinés, on nous a souvent indiqué que l'inexpérience et le roulement élevé étaient la cause de la non-conformité, et l'on croyait qu'il n'y avait rien à faire pour résoudre ces problèmes. Personne n'avait envisagé de prendre des mesures préventives en guise de stratégies de gestion des risques afin d'éviter que de telles erreurs ne se répètent, par exemple : prolonger la période de transfert des connaissances entre les employés qui partent et les nouveaux employés (dans la mesure du possible), accroître la supervision du personnel ou améliorer la formation des nouveaux employés.

Recommandation

Le SMA(Fin SM) devrait examiner et modifier les exigences de surveillance du cadre de gestion financière du Ministère afin de veiller à ce que :

- tous les intervenants au sein du MDN et des FAC comprennent le cadre de gestion financière du Ministère et le rôle du DPF;
- les BRCM aient assez de temps pour effectuer les principales activités de surveillance compte tenu du fait qu'ils ont aussi leurs propres fonctions de N1 à remplir;
- le mandat du BCCM soit conçu de manière à refléter les responsabilités qu'un bureau comptable centralisé devrait exercer;
- de concert avec les BRCM, le BCCM adopte une approche fondée sur les risques afin de définir les exigences et les activités de surveillance de la gestion financière;
- les procédures de rapport et de suivi soient normalisées afin de permettre le regroupement au niveau ministériel et faciliter ainsi l'évaluation de la conformité du Ministère au MAF.

BPR : SMA(Fin SM)



Annexe A – Plan d'action de la direction

Processus de surveillance

Recommandation du CS Ex

Le SMA(Fin CS) devrait examiner et modifier les exigences de surveillance du cadre de gestion financière du Ministère afin de veiller à ce que :

- tous les intervenants au sein du MDN et des FAC comprennent le cadre de gestion financière du Ministère et le rôle du DPF;

Mesure de la direction

A – Publier de nouveaux chapitres du MAF sur le BCMM, les BRCM et la gouvernance financière qui énonceront et communiqueront le cadre de gestion financière et le rôle du DPF.

BPR : DFPP/DG Ops Fin

Date cible : Décembre 2012

B – Communiquer les attentes par le biais des organes de gouvernance de la gestion financière, notamment le Conseil de la fonction de contrôleur de la Défense (CFCD) et le Comité de direction des finances (CDF).

BPR : DGG Fin

Date cible : Janvier 2013

Recommandation du CS Ex

- les BRCM aient assez de temps pour effectuer les principales activités de surveillance compte tenu du fait qu'ils ont aussi leurs propres fonctions de N1 à remplir;

Mesure de la direction

Le BCCM collaborera avec les BRCM afin de définir la portée des travaux et de formuler leurs besoins en ressources pour le prochain cycle de planification des activités.

BPR : DG Ops Fin

Date cible : Août 2012

Recommandation du CS Ex

- le mandat du BCCM soit conçu de manière à refléter les responsabilités qu'un bureau comptable centralisé devrait exercer;

Mesure de la direction

Élaborer le concept d'opération du BCCM décrivant le mandat de ce dernier relativement à ses fonctions et responsabilités, et le communiquer aux organisations de N1 et aux BRCM.

BPR : DG Ops Fin

Date cible : Avril 2012

Recommandation du CS Ex

- de concert avec les BRCM, le BCCM adopte une approche fondée sur les risques afin de définir les exigences et les activités de surveillance de la gestion financière;

Mesure de la direction

Un cadre de surveillance normalisé et fondé sur les risques sera mis en œuvre et utilisé pour les activités de surveillance du BCCM.

BPR : DG Ops Fin

Date cible : Août 2012

Recommandation du CS Ex

- les procédures de rapport et de suivi soient normalisées afin de permettre le regroupement au niveau ministériel et faciliter ainsi l'évaluation de la conformité du Ministère au MAF.

Mesure de la direction

De concert avec les BRCM, le BCCM produira périodiquement des rapports normalisés au niveau ministériel pour les activités de surveillance des BRCM.

BPR : DG Ops Fin

Date cible : Octobre 2012

Annexe B – Critères d'examen

Objectif

1. La surveillance de la conformité est efficace et efficiente et offre une approche fondée sur les risques pour surveiller les processus et les contrôles liés à la gestion financière.

Critères

- La surveillance de la conformité est exercée et permet de cerner les problèmes de conformité et de couvrir adéquatement les secteurs à risque élevé.
 - La surveillance de la conformité permet de recommander des mesures correctives appropriées. Ses résultats sont communiqués au niveau de direction pertinent, font l'objet d'un suivi pour faire en sorte que des mesures correctives soient prises, et sont consignés de façon à mesurer la conformité au fil du temps et par rapport à des organisations similaires.
-

Objectif

2. Une structure de gouvernance est en place pour permettre des gains d'efficacité et favoriser une surveillance efficace de la conformité.

Critère

- Les rôles et les responsabilités en matière de surveillance de la conformité sont consignés, clairs et organisés afin de maximiser les gains d'efficacité et l'efficacité du processus de surveillance de la conformité.



Annexe C – Activités de surveillance et descriptions

Activité de surveillance	Description
ICC	ICC – Inspection du contrôleur du Commandement <ul style="list-style-type: none"> • Désigne un examen de conformité financière effectué par le contrôleur
Examen approfondi	Service de vérification interne (Formation) – Examens approfondis <ul style="list-style-type: none"> • Examens visant à évaluer et à accroître l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance afin d'améliorer les processus de la formation
ICL	ICL – Inspection de conformité de la logistique <ul style="list-style-type: none"> • Vérification de conformité financière et logistique effectuée sur les navires • La partie financière englobe l'administration, les fonds publics et les fonds non publics (FNP) • Prescrite par le Chef d'état-major de la Marine
ICF	ICF – Inspection du contrôleur des FMAR(A) <ul style="list-style-type: none"> • Partie financière de l'ICL effectuée sur les unités à terre/terrestres
VCF	VCF – Vérification du contrôleur des FMAR(A) <ul style="list-style-type: none"> • Visites surprises dans le cas des navires et des établissements à terre • Consistent à vérifier l'encaisse, à faire des rapprochements, à déterminer si les comptes du capital d'exploitation et des FNP sont tenus avec exactitude, et à examiner la gestion de la trésorerie/le traitement de l'argent comptant et la protection des biens
VAP	VAP – Vérification après paiement <ul style="list-style-type: none"> • Échantillonnage des transactions à faible risque afin de vérifier la conformité aux articles 32, 33 et 34 de la LGFP
SACR	Examens des SACR – Services d'analyse et de contrôle des ressources <ul style="list-style-type: none"> • Équipe chargée d'évaluer et de surveiller la structure de contrôle des ressources de la Force aérienne • Assure des services consultatifs de gestion et effectue des inspections de conformité et des travaux de validation, d'assurance de la qualité et d'analyse
VAEM	VAEM – Visite d'aide d'état-major <ul style="list-style-type: none"> • Examen de conformité visant à aider les unités à résoudre toute question liée aux contrôles internes
VIEM	VIEM – Visite d'inspection d'état-major <ul style="list-style-type: none"> • Examen de conformité qui est plus détaillé que la VAEM et donne lieu à un constat de réussite ou d'échec
VNU	VNU – Vérification au niveau de l'unité <ul style="list-style-type: none"> • Comptes de caisse surprises/aléatoires • Effectuée principalement sur les navires

Tableau 1. Activités de surveillance et descriptions. Ce tableau énumère les diverses activités de surveillance effectuées dans les organisations examinées durant le présent examen et donne une brève description de chacune.



Annexe D – Chapitres du MAF visés par l'examen

Ces listes énumèrent tous les chapitres du MAF sélectionnés aux fins d'examen. Les examinateurs du CS Ex les ont catégorisés de façon à mettre en évidence les divers domaines. Bien que le « Total des chapitres du MAF visés par l'examen » s'élève à 55, 62 chapitres du MAF ont été visés durant l'examen. Certains chapitres traitant de sujets très similaires ont été regroupés en un seul, d'où le compte pour le présent examen.

Postes des états financiers (20 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 1020-2 – Principes de comptabilité d'exercice des comptes débiteurs
- MAF 1020-3 – Paiements anticipés
- MAF 1020-4 – Immobilisations
- MAF1020-4-1 – Terrains
- MAF 1020-4-2 – Immeubles
- MAF 1020-4-3 – Ouvrages
- MAF 1020-4-4 – Travaux en cours (TEC) – Projets d'immobilisations
- MAF 1020-4-5 – Équipement informatique et logiciels
- MAF 1020-4-6 – Évaluation et capitalisation de l'équipement et des systèmes d'arme
- MAF 1020-4-7 – Contrats de location et améliorations locatives
- MAF 1020-5 – Stocks
- MAF 1020-5-1 – Articles réparables
- MAF 1020-6 – Prêts, investissements et avances
- MAF 1021-1 – Passif
- MAF 1021-4 – Passif éventuel
- MAF 48 – Crédateurs à la fin de l'exercice (CAFE)
- MAF 1018-1 – Gestion des revenus publics
- MAF 1018-2 – Comptabilité et contrôle des comptes débiteurs et des revenus publics
- MAF 1019-2 – Comptabilité de l'aliénation des biens excédentaires et du remboursement des recettes tirées de l'aliénation de ces biens
- MAF 87 – Radiation des créances



Méthode de paiement (9 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 1016-7 – Cartes de crédit du Ministère
- MAF 1016-7-1 – Cartes d'achat/MAF 62 – Cartes de crédit collectives – Émission et contrôle
- MAF 1016-7-2 – Compte ministériel de voyage
- MAF 1016-7-3 – Carte individuelle de voyage
- MAF 1016-8 – Système normalisé des paiements – Sites de traitement en direct du Receveur général du Canada
- MAF 1016-9 – Avances comptables/MAF 1016-9-4 – Avances comptables – Petite caisse/MAF 74 – Émission et contrôle des avances comptables
- MAF 1016-10 – Gestion des demandes de remboursement
- MAF 1016-1 – Paiements de transfert
- MAF 1016-6 – Règlements interministériels/MAF 1016-6-1 – Comptes d'attente d'autres ministères

Rémunération des civils (4 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 1023-1 – Administration financière de la paie du personnel civil
- MAF 1023-1-2 – Avances de salaire d'urgence – Personnel civil
- MAF 85 – Ententes relatives au détachement d'employés
- MAF 58 – Système régional de la paye dans la fonction publique/MAF 52 – Garde et distribution des chèques de paye du personnel civil

Rémunération des militaires (10 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 100 – Délégations de solde
- MAF 103 – Procédures comptables pour les Règlements sur le service militaire à l'étranger, 1979
- MAF 104 – Impôt fédéral, impôt du Québec, primes d'assurance-chômage, et cotisations au Régime de pensions du Canada
- MAF 106 – Militaires en stage au Canada en vertu du Programme d'aide à l'instruction militaire
- MAF 108 – Mesures de comptabilité – Paiements obligatoires de la solde et des indemnités
- MAF 94 – Administration de la comptabilité de la solde
- MAF 97 – Registres, documents et pièces de comptabilité de la solde
- MAF 98 – Distribution de la solde et des indemnités et acceptation de fonds pour crédit aux comptes de solde ou pour remise
- MAF 102 – Enrôlements, libérations, militaires décédés, portés disparus, prisonniers de guerre, internés, ou détenus par une puissance étrangère
- MAF 1025-14 – Paiement obligatoire en remplacement du congé annuel – Force régulière

Types de dépenses (3 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 1017-6 – Accueil – Souvenirs officiels/MAF 1017-1 – Modalités relatives aux activités d'accueil au Canada
- MAF 50 – Taxe de vente et taxe sur les carburants – Provinces et territoires
- MAF 1019-8 – Rapport et recouvrement concernant le soutien public des activités partagées des programmes de soutien du personnel (PSP)

Gestion de la trésorerie (6 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 1020-1 – Encaisse
- MAF 1018-3 – Acceptation de cartes de crédit et de débit
- MAF 68 – Fonctions et responsabilités des officiers comptables, formules autorisées, et destruction des documents périmés
- MAF 70 – Compte du capital d'exploitation
- MAF 71 – Grand livre du capital d'exploitation de l'unité des Forces canadiennes
- MAF 73 – Identification et contrôle des pièces justificatives de déboursés

Contrôles financiers (3 Chapitres du MAF visés par l'examen)

- MAF 7 – Systèmes et contrôles financiers
- MAF 1016-2 – Planification et engagement des dépenses – Article 32 de la LGFP/MAF 1016-3 – Vérification des comptes – Article 34 de la LGFP/MAF 1016-4 – Paiement – Article 33 de la LGFP
- MAF 1014-4-1 – Contrôle des pouvoirs de signer des documents financiers