National Defence | Défense nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICE D'EXAMEN)

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

# Audit des contrôles et des pratiques de l'Armée canadienne en matière de gestion financière

Août 2018

1259-3-0017 (SMA[Svcs Ex])

Canada

# Table des matières

**Acronymes et abréviations** ..... **ii**

**Sommaire des résultats** ..... **iii**

**1.0 Introduction** ..... **1**
1.1 Contexte ..... 1
1.2 Justification ..... 2
1.3 Objectif ..... 3
1.4 Portée ..... 3
1.5 Méthodologie ..... 4
1.6 Critères d'audit ..... 4
1.7 Énoncé de conformité ..... 4

**2.0 Constatations et recommandations** ..... **5**
2.1 Contrôles internes ..... 5
2.2 Effectif du secteur de la gestion financière ..... 10
2.3 Surveillance et gestion du risque ..... 12

**3.0 Conclusion générale** ..... **16**

**Annexe A – Plan d'action de la direction** ..... **A-1**

**Annexe B – Critères d'audit** ..... **B-1**

**Annexe C – Taille de l'échantillon** ..... **C-1**

# Acronymes et abréviations

| | |
|---|---|
| AC | Armée canadienne |
| AF | Année financière |
| BCCM | Bureau central de comptabilité ministérielle |
| BPR | Bureau de première responsabilité |
| BRCM | Bureau régional de comptabilité ministérielle |
| DPF | Dirigeant principal des finances |
| EGD | Examen de la gestion des dépenses |
| FAC | Forces armées canadiennes |
| LGFP | *Loi sur la gestion des finances publiques* |
| MAF | Manuel d'administration financière |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| SIGRD | Système d'information de la gestion des ressources de la défense |
| SMA(Fin) | Sous-ministre adjoint (Finances) |
| SMA(Svcs Ex) | Sous-ministre adjoint (Services d'examen) |
| VAP | Vérification après paiement |
| VIEM et VAEM | Visite d'inspection d'état-major et visite d'aide d'état-major |

# Sommaire des résultats

L'Armée canadienne (AC), dont les dépenses annuelles approchent 1 milliard de dollars, est à l'origine d'environ 6 pourcent des dépenses du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) et est le plus gros élément des FAC. Une gestion financière efficace est un facteur important pour assurer une utilisation judicieuse et prudente des fonds publics d'une manière efficace, efficiente et économique. De plus, une importance accrue est accordée à la gestion financière au MDN en raison d'une augmentation des dépenses prévues dans le cadre de *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*. Dans le cadre du plan de vérification interne fondé sur les risques pour les années financières (AF) 2016-2017 à 2018-2019, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisé un audit des contrôles et des pratiques de l'AC en matière de gestion financière. Des audits semblables ont été menés pour l'Aviation royale canadienne en mars 2015 et la Marine royale canadienne en octobre 2016.

**Évaluation globale**

Dans certains secteurs, les contrôles et les pratiques en matière de gestion financière assurent bien l'intégrité de la gestion financière et appuient le processus de gestion des ressources de l'AC. La formation, la surveillance et les directives devraient toutefois être améliorées pour mieux appuyer ce processus.

**Constatations et recommandations**

**Contrôles internes.** Certains contrôles de gestion financière fonctionnaient bien, mais d'autres n'ont pas eu l'effet escompté. Un examen d'un échantillon de transactions a permis de constater que les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) en matière de vérification et de paiement des comptes, de cartes d'achat, de recettes, de créditeurs à la fin de l'exercice et de séparation des tâches ont été bien gérées en général. Certains cas de non-conformité aux politiques de gestion financière dans les domaines de l'engagement de dépenses et du contrôle des engagements, de la passation des marchés et de la délégation des pouvoirs ont été constatés, bien qu'il n'y ait aucune preuve de détournement ou de mauvaise utilisation de fonds publics. La formation et les directives incompatibles pour le personnel qui exerce des responsabilités en gestion financière et possède de l'expérience variée contribuent à ces erreurs récurrentes.

**Effectif du secteur de la gestion financière.** L'expérience et le parcours financiers des employés du domaine de la gestion financière de l'AC sont incompatibles. Par conséquent, il est important d'avoir à disposition des directives et une formation appropriées pour veiller à ce que les diverses étapes du processus de gestion financière soient suivies uniformément par le personnel qui s'acquitte des mêmes tâches.

Pour améliorer ses contrôles internes et gérer les risques liés aux divers parcours de son effectif du secteur de la gestion financière, l'AC devrait mettre en œuvre une stratégie de formation en gestion financière uniforme et fondée sur le risque. L'AC devrait aussi mieux organiser les directives pour uniformiser les degrés de connaissance dans l'ensemble des postes de gestion

financière de l'AC. À cette fin, une analyse des besoins par type de poste devrait être menée selon les résultats des activités de surveillance.

**Surveillance et gestion du risque.** Bien qu'il y ait plusieurs pratiques de surveillance établies au sein de l'AC, leur fréquence d'application dépendait des ressources disponibles à chaque endroit visité. De plus, en dépit d'une compréhension générale des principaux risques financiers et des secteurs de risque, ces risques n'étaient pas officiellement consignés ni suivis. Une méthode officielle et uniforme pour les activités de surveillance et la gestion du risque respectivement renforcerait la gestion financière au sein de l'AC.

On recommande que l'AC mène des activités de surveillance plus uniformes, en se fondant sur le risque, et qu'elle utilise les résultats pour cerner les points nécessitant des mesures correctives, y compris une formation ou des directives améliorées.

Les questions soulevées dans le présent audit cadraient avec celles des audits réalisés précédemment au sein de l'Aviation royale canadienne et de la Marine royale canadienne. Bien que les constatations et recommandations ne concernent que les organisations visées par l'audit, elles pourraient s'appliquer à l'ensemble du MDN et des FAC.

---

**Nota :** se reporter à l'annexe A – Plan d'action de la direction pour connaître la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

---

# 1.0 Introduction

## 1.1 Contexte

Les contrôles et les pratiques en matière de gestion financière sont mis en place en vue d'assurer une gérance efficace des fonds publics et des ressources. Ils comprennent le système de contrôles internes de l'organisation, son effectif du secteur de la gestion financière ainsi que ses pratiques en matière de gouvernance, de surveillance et de gestion du risque.

La structure organisationnelle de la gestion financière de l'AC se compose des rapports hiérarchiques organisationnels et fonctionnels, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1

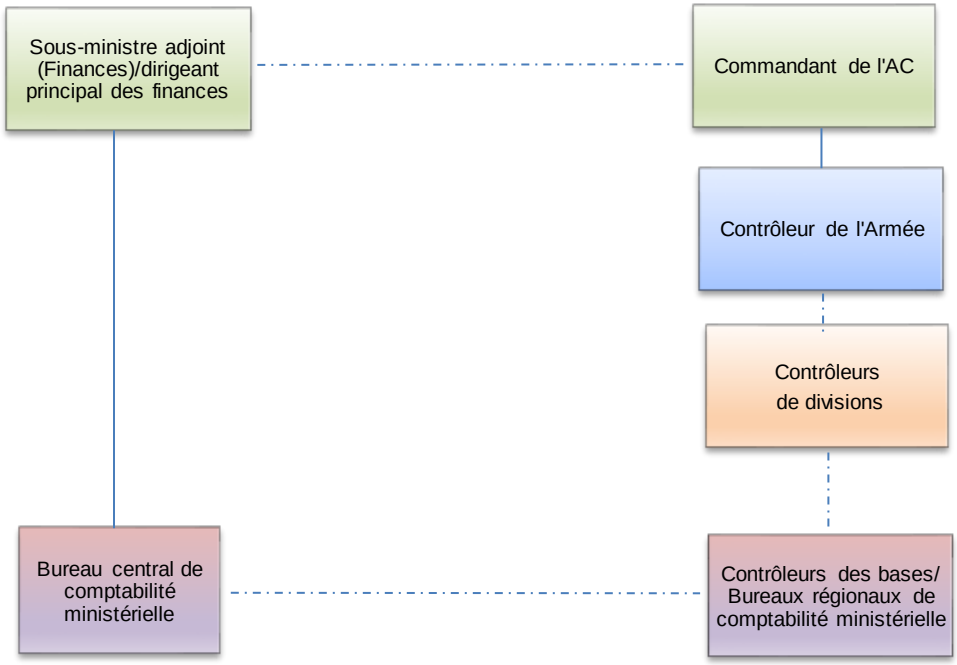


**Figure 1. Structure organisationnelle de la gestion financière de l'AC**[1]**.** Cette figure illustre la structure de gestion financière de l'AC.

Le Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin]), à titre de dirigeant principal des finances (DPF), a l'autorité fonctionnelle en ce qui a trait à la gestion financière et à la fonction de contrôleur au sein du Ministère, y compris l'AC.

[1] Le SMA(Fin) a l'autorité fonctionnelle en ce qui a trait à la gestion financière et à la fonction de contrôleur au sein du Ministère. Les lignes pleines représentent les rapports hiérarchiques, tandis que les lignes pointillées représentent les rapports hiérarchiques fonctionnels. Les contrôleurs de l'AC relèvent du Contrôleur de l'Armée d'un point de vue fonctionnel, mais d'un point de vue organisationnel, ils relèvent de la chaîne de commandement militaire.

Le Contrôleur de l'Armée relève du commandant de l'AC. Certaines de ses responsabilités comprennent la formulation de conseils financiers stratégiques, l'établissement de contrôles et de processus budgétaires, la planification financière de l'AC et l'exercice du rôle de leader quant aux pratiques de contrôle.

Les cinq contrôleurs de division relèvent du Contrôleur de l'Armée sur le plan fonctionnel. Ils travaillent en étroite collaboration avec les contrôleurs des bases et les contrôleurs des groupes de soutien de division du Canada et sont pour ceux-ci le lien avec le Contrôleur de l'Armée. Les contrôleurs de divisions sont plus ou moins divisés géographiquement :

- Centre de doctrine et d'instruction de l'AC;
- 2e Division du Canada – Québec;
- 3e Division du Canada – Ouest canadien;
- 4e Division du Canada – Ontario;
- 5e Division du Canada – Canada atlantique.

Les contrôleurs des bases et des groupes de soutien de division du Canada sont responsables de l'existence et de l'efficacité du cadre de contrôle local en matière de gestion financière. Ils ont aussi la responsabilité des fonctions de contrôle et de gestion financière quotidiennes de leur base ou groupe de soutien de division respectif. Nombre de ces contrôleurs jouent aussi le rôle de Bureau régional de comptabilité ministérielle (BRCM). D'un point de vue fonctionnel, ce rôle relève du SMA(Fin)/DPF par l'entremise du Bureau central de comptabilité ministérielle (BCCM) pour divers aspects de la gestion financière. Les BRCM sont responsables du contrôle, du traitement et de la surveillance des opérations financières dans la région qui leur est assignée. De plus, les BRCM sont responsables de l'exécution du pouvoir de payer ainsi que des activités de surveillance dans leur région.

Les activités quotidiennes de gestion financière, comme la gestion du budget, les achats et les autres comptes rendus au sein de l'organisation, sont la responsabilité d'autres éléments de l'AC, par exemple les gestionnaires de centre de responsabilité et les administrateurs de centre de responsabilité au sein des organisations à caractère opérationnel.

## 1.2 Justification

La gestion financière comprend des activités liées aux finances entreprises pour assurer une utilisation judicieuse et prudente des fonds publics, d'une manière efficace, efficiente et économique[2]. Cela est particulièrement important, étant donné l'ampleur des dépenses de l'AC – environ 930 millions de dollars[3] pour l'AF 2016-2017. Les dépenses au sein de l'AC devraient s'accroître en raison d'investissements à long terme et de nouvelles initiatives décrites dans *Protection, Sécurité, Engagement : La politique de défense du Canada*.

---

[2] Politique du Conseil du Trésor sur la gestion financière.
[3] Total des dépenses, y compris l'exploitation et la maintenance, le salaire des employés civils et la solde des militaires.

Le présent audit est le troisième d'une série d'audits des contrôles et des pratiques des commandements des Armées en matière de gestion financière. Le SMA(Svcs Ex) a déjà fait les audits de l'Aviation royale canadienne et de la Marine royale canadienne en matière de gestion financière en 2015 et en 2016 respectivement. Étant donné l'importance de ce sujet, l'audit a été inclus dans le plan de vérification interne fondé sur les risques pour les AF 2016-2017 à 2018-2019.

## 1.3 Objectif

Le présent audit a pour objectif de vérifier si les contrôles et les pratiques de l'AC en matière de gestion financière assurent l'intégrité de la gestion financière et appuient le processus de gestion des ressources.

## 1.4 Portée

La portée du présent audit comprenait les pratiques actuelles de l'AC en matière de gestion financière, y compris les contrôles internes se rattachant à la gestion des dépenses et des recettes, la gestion du risque, les activités de gouvernance, comme la surveillance, les directives et la formation, ainsi que l'effectif du secteur de la gestion financière.

Les opérations financières de l'AF 2016-2017 ont été examinées à l'occasion de cet audit. Il s'agit de la période à laquelle s'applique toute constatation sur les contrôles internes. L'audit a été effectué de décembre 2016 à novembre 2017. Les contrôles internes liés aux aspects de la gestion financière suivants ont été pris en considération :

- processus de gestion des dépenses (y compris l'engagement de dépenses, la vérification des comptes et le paiement);
- gestion de la délégation des pouvoirs;
- séparation des tâches;
- comptabilité d'engagement;
- cartes d'achat;
- pratiques de passation des marchés;
- demandes de remboursement de frais de déplacement;
- frais d'accueil;
- gestion des recettes;
- créditeurs à la fin de l'exercice.

Ni les processus de gestion budgétaire ni le salaire des employés civils et la solde des militaires n'ont été examinés à l'occasion du présent audit. La gestion budgétaire n'a pas été vérifiée alors qu'elle l'a été en 2012 dans le cadre de la vérification de la gestion du budget ministériel menée par le SMA(Svcs Ex). Le salaire du personnel a été exclu de la portée du présent audit, car l'administration de la paye et les contrôles s'y rattachant sont gérés principalement dans d'autres secteurs du Ministère. En tout, la population visée par la portée du présent audit représentait 444 des 930 millions de dollars des dépenses de l'AC.

## 1.5 Méthodologie

La méthode d'audit comprenait les éléments suivants :

- une analyse des données tirées du système financier du Ministère, le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD);
- des visites de quatre emplacements de l'AC, soit la Base des Forces canadiennes Kingston, la Base de soutien de la 3e Division du Canada Edmonton, la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown et la garnison Moncton;
- des entrevues avec des personnes occupant des postes clés se rattachant à des responsabilités en gestion financière à tous les niveaux de la structure de gestion financière de l'AC;
- l'essai d'un échantillon non statistique de 132 opérations se composant d'opérations de dépenses, de recettes, d'achats d'actifs et de créditeurs à la fin de l'exercice;
- l'examen de politiques de gestion financière, y compris les articles 32, 33 et 34 de la LGFP, les chapitres pertinents du Manuel d'administration financière (MAF) du MDN, les politiques et procédures financières propres à l'AC;
- l'examen de documents fournis par l'AC, y compris des rapports financiers, du matériel de formation, des procédures de fonctionnement, des directives et des rapports sur la surveillance.

L'échantillon comprenait 132 opérations. Ces opérations ont été choisies au hasard ainsi que selon certains critères, c.-à-d., où de fortes sommes sont en jeu, fin d'exercice. Les résultats n'ont aucune fin statistique. Tous les essais de contrôle d'audit interne ne s'appliquaient pas à chaque opération. Les conclusions tirées ne visent que les opérations examinées. De plus amples renseignements sur l'échantillon sont fournis à l'annexe C.

## 1.6 Critères d'audit

Les critères d'audit sont énoncés à l'annexe B.

## 1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

# 2.0 Constatations et recommandations

## 2.1 Contrôles internes

Les contrôles internes fonctionnent bien sous certains aspects, y compris l'article 34, l'article 33, les cartes d'achat, les recettes, les créditeurs à la fin de l'exercice, les codes financiers et la séparation des tâches. Toutefois, certains contrôles liés à l'engagement des dépenses et au contrôle des engagements, aux exigences en matière de passation des marchés et à la délégation des pouvoirs ne fonctionnent pas comme prévu.

### 2.1.1 Conformité à la LGFP et à la politique ministérielle

La LGFP est la pierre angulaire sur laquelle repose le cadre de gestion financière du gouvernement fédéral. Elle accorde des pouvoirs financiers aux ministres et aux administrateurs généraux. Comme il n'est pas pratique pour ceux-ci d'exercer toutes ces responsabilités, ils délèguent leurs pouvoirs à d'autres postes au sein du Ministère à l'aide du processus de délégation des pouvoirs. Les limites d'autorisation sont assignées aux postes du Ministère à l'aide de la matrice de délégation des pouvoirs de signature en matière financière. Les formulaires de délégation des pouvoirs sont alors utilisés pour identifier les personnes qui occupent ces postes, confirmer que la formation requise a été reçue, et permettre aux personnes d'exercer les pouvoirs se rattachant à leur poste. En 2017, les formulaires de délégation des pouvoirs étaient conservés de manière centrale dans le SIGRD, même si le système ne comprend pas de contrôles automatisés pour restreindre les pouvoirs selon les formulaires. Le processus de délégation des pouvoirs permet de veiller à ce que les contrôles financiers soient mis en place pour encadrer l'utilisation des fonds publics. Les articles 32, 33 et 34 de la LGFP décrivent les pouvoirs financiers liés au processus des dépenses. Le tableau 1 présente les contrôles clés de la gestion des dépenses et des essais réalisés à l'occasion de l'audit.

Pendant le présent audit, un échantillon d'opérations a été examiné pour vérifier si les contrôles internes fonctionnaient comme prévu. Les contrôles internes des opérations examinées fonctionnaient bien quant à bon nombre d'aspects, y compris l'article 34, l'article 33, les cartes d'achat, les recettes, les créditeurs à la fin de l'exercice, les codes financiers et la séparation des tâches. Les aspects nécessitant une amélioration comprenaient l'article 32, la délégation des pouvoirs financiers, la passation des marchés et les pièces justificatives.

Tableau 1

| Contrôle | Responsabilités | Essais effectués |
|---|---|---|
| Article 32 – Engagement des dépenses et contrôle des engagements | Veiller à ce que la dépense soit légitime, qu'elle représente le moyen le plus efficace et économique et qu'elle fournisse le meilleur rapport qualité-prix.<br>Veiller à ce qu'il y ait suffisamment de fonds prévus au budget et établir un engagement dans le SIGRD. | L'engagement est établi.<br>La documentation reflète l'article 32.<br>Certification par la personne investie des pouvoirs délégués.<br>La dépense est approuvée avant l'activité. |

| | | |
|---|---|---|
| Passation des marchés | Pouvoir de passer un marché. | Marché valide fourni.<br>Contrat ou commande signé par la personne investie des pouvoirs délégués.<br>Le contrat était en place avant la fourniture de biens ou la prestation de services.<br>Les modalités du contrat ou de la commande ont été respectées.<br>Le nombre minimal de soumissions requises a été atteint. |
| Article 34 | Vérification des comptes et préparation des demandes de paiement ou de règlement.<br>Attestation d'un compte en vertu de l'article 34 de la LGFP. | Le total de la facture est calculé correctement.<br>Les renseignements du fournisseur sont exacts et complets.<br>L'approbation en vertu de l'article 34 est consignée dans les documents.<br>Certification par la personne investie des pouvoirs délégués. |
| Article 33 | Attestation des demandes de paiement ou de règlement en vertu de l'article 33 de la LGFP. | Paiement à la date d'échéance.<br>L'approbation en vertu de l'article 33 est consignée dans les documents.<br>Certification par la personne investie des pouvoirs délégués.<br>Paiement du bon montant au bon fournisseur et dans les limites du marché. |

**Tableau 1. Processus de gestion des dépenses.** Ce tableau décrit les contrôles du processus de gestion des dépenses et les essais d'audit effectués pour chaque contrôle.

### Article 32 – Engagement des dépenses et contrôle des engagements

L'article 32 de la LGFP prévoit que, avant toute opération, il doit être déterminé que la dépense correspond à un besoin opérationnel légitime, qu'un solde suffisant est disponible dans le budget, et que des fonds sont obtenus à l'aide d'un engagement financier dans le système financier du Ministère.

Un échantillon d'opérations a fait l'objet d'essais pour vérifier si elles avaient été autorisées conformément à l'article 32 de la LGFP. Des 119 opérations examinées, 30 pourcent (36/119) contenaient une erreur indiquant que l'article 32 n'avait pas bien été appliqué. Il y avait par exemple des problèmes dans l'établissement d'un engagement, certaines dépenses avaient été approuvées après l'opération, et des dépenses avaient été approuvées par une personne non investie des pouvoirs délégués. Les erreurs liées à cet aspect ne se limitaient pas à un type de

dépense en particulier parmi les opérations examinées. Aux fins du présent audit, chaque entrée dans le SIGRD constituait une opération.

Si on omet de bien contrôler l'engagement avant d'engager la dépense, on court le risque que le besoin opérationnel légitime ne soit pas comblé, car les fonds suffisants ne sont peut-être pas disponibles. De plus, le risque de mauvais usage ou d'appropriation indue des fonds publics augmente lorsque les dépenses ne sont pas approuvées par les personnes investies des pouvoirs valides. Néanmoins, aucune preuve de mauvais usage ou d'appropriation indue des fonds n'a été découverte pendant les procédures d'audit.

**Article 34 – Attestation que des travaux ont été effectués, que des biens ont été livrés et que des services ont été rendus et attestation de l'admissibilité à un paiement**

L'article 34 de la LGFP vise à garantir que les travaux ont été effectués ou que les biens ont été livrés et les services ont été rendus conformément aux modalités du contrat ou de l'entente. L'équipe d'audit a vérifié que les documents étaient signés par la personne investie du pouvoir délégué approprié aux fins d'approbation en vertu de l'article 34. En outre, l'équipe a examiné les opérations pour confirmer que l'information figurant sur les factures, par exemple les totaux et les renseignements du fournisseur, avait été entrée correctement dans le SIGRD.

Les opérations examinées ont été traitées correctement, à l'exception de 8 pourcent (9/119) des cas, dans lesquels le signataire de l'article 34 ne disposait pas du pouvoir délégué approprié parce que la formation requise était échue, qu'il manquait des formulaires de délégation des pouvoirs ou que l'opération dépassait les limites d'approbation du signataire. Ces exceptions ont été trouvées dans des dépenses courantes, comme les services publics et les services professionnels.

**Article 33 – Marchés de fournitures, de services ou de travaux**

L'article 33 de la LGFP définit les exigences à respecter pour que soit autorisé le paiement de biens ou de services. L'autorisation des paiements dans l'AC est donnée par les BRCM. L'objet de cette disposition est de contrôler la demande de paiement effectuée par le Ministère. Une vérification des opérations a permis de garantir l'existence d'une preuve d'approbation par une personne investie des pouvoirs délégués. Seulement 3 pourcent (2/75) des opérations examinées n'avaient pas été approuvées par une personne investie du pouvoir requis. Ces deux opérations étaient liées aux transports, aux matériaux et aux fournitures.

**Exigences en matière de passation des marchés**

Les exigences en matière de passation des marchés sont établies dans le Manuel d'administration de l'approvisionnement, un document d'orientation ministériel qui se fonde sur un ensemble d'instruments clés du gouvernement du Canada, y compris la LGFP, le Règlement sur les marchés de l'État et la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor. Ces documents ont pour objectif de garantir que les marchés sont passés de manière à accroître l'accès, la concurrence et l'équité et à obtenir la proposition la plus rentable et la plus conforme aux intérêts de l'État et des Canadiens. La conformité aux exigences contractuelles est un aspect clé de la gestion efficace des ressources publiques.

Pour chaque opération applicable de l'échantillon, les marchés ou commandes subséquents à une offre à commandes ont été examinés en vue de vérifier les points suivants :

- le marché ou la commande était signé par une personne investie d'un pouvoir délégué valide;
- le marché avait été conclu avant l'engagement de la dépense;
- les biens et services commandés et les paiements faits étaient conformes aux modalités de l'instrument contractuel;
- il n'y a pas eu de fractionnement du marché;
- les règlements sur les contrats concurrentiels et les contrats à fournisseur unique ont été respectés.

Les essais liés aux modalités des marchés et des offres à commandes ont tous permis de constater un degré de conformité élevé. Diverses erreurs ont été trouvées dans d'autres aspects de la passation des marchés, mais les taux d'erreur n'étaient considérables dans aucun de ces aspects en particulier. Deux des taux d'erreur les plus élevés étaient liés à l'absence d'une autorité contractante, dans 10 pourcent (10/97) des cas, et aux opérations effectuées avant la passation d'un marché, également dans 10 pourcent (9/95) des cas.

**Autres domaines de contrôle**

L'examen des opérations échantillonnées a permis de constater un degré de conformité élevé aux contrôles internes dans les domaines suivants :

- **Cartes d'achat.** Quarante opérations par carte d'achat ont fait l'objet d'une vérification quant au respect du solde maximal du compte, à la préparation d'un rapprochement mensuel et à l'étayage des achats à l'aide de reçus. Ces étapes ont été suivies dans toutes les opérations examinées à l'exception d'une seule.
- **Opérations génératrices de recettes**. Un petit échantillon d'opérations génératrices de recettes a été vérifié. Les factures ont été comparées aux entrées correspondantes dans le système financier aux fins de vérification des dates et des montants. Aucune erreur n'a été trouvée dans les six opérations vérifiées, qui représentaient environ 24 000 $.
- **Créditeurs à la fin de l'exercice**. Un petit échantillon de six créditeurs à la fin de l'exercice, totalisant environ 19 000 $, a été vérifié afin de confirmer que les biens et services avaient été fournis avant et que le paiement avait été fait après la fin de l'AF. Aucune erreur n'a été trouvée dans les dossiers de créditeurs à la fin de l'exercice examinés.
- **Codes financiers**. L'objet de l'examen des opérations était de vérifier que les codes financiers utilisés étaient adéquats. Les codes financiers étaient corrects dans toutes les opérations examinées à l'exception de 4 pourcent (5/131), ce qui représentait environ 13 600 $ des 6 315 000 $ de l'échantillon total.
- **Séparation des tâches**. L'examen des opérations avait pour objet de vérifier que la séparation des tâches était appropriée. Des exceptions ont été constatées dans seulement 4 pourcent (5/131) des opérations, ce qui représentait environ 7 600 $ des 6 315 000 $ de l'échantillon.

**Pièces justificatives**

En tout, 132 opérations ont été vérifiées afin de confirmer que les pièces justificatives concernant les opérations liées aux articles 32, 33, 34 et les opérations par cartes d'achat étaient achevées et fournissaient une preuve de diligence raisonnable. De plus, dans les cas pertinents, la passation d'un marché ou d'une commande subséquente à une offre à commandes était requise pour chaque opération de l'échantillon.

Dans 12 pourcent (16/132) des opérations de l'échantillon, il manquait un élément des pièces justificatives requises, par exemple, des reçus, des factures, des contrats, des commandes subséquentes à une offre à commandes, des attestations ou autres documents sources. Selon les politiques et lois sur la gestion financière, les documents de toutes les opérations et de tous les contrats doivent être conservés. Ces dossiers doivent confirmer que les opérations ont été approuvées, effectuées et consignées comme il se doit, et que les contrôles internes ont fonctionné comme prévu. L'impossibilité de produire les pièces justificatives remet aussi en question la qualité de l'attestation fournie en vertu de l'article 34, car les dossiers auraient été vérifiés à ce moment.

### 2.1.2 Conclusion

Il importe de se conformer à la LGFP et aux politiques financières du Ministère pour veiller à ce que des fonds suffisants soient disponibles aux fins d'une opération, et que les opérations soient approuvées et vérifiées en bonne et due forme. Les contrôles internes fonctionnaient bien et présentaient de faibles taux d'erreur dans de nombreux domaines. Toutefois, certains domaines de contrôle ne fonctionnaient pas comme prévu et présentaient donc des risques pour une gestion financière efficace.

Les divers parcours des employés du domaine de la gestion financière et le manque de compatibilité dans la formation et les directives ont été considérés comme des facteurs qui contribuent aux lacunes des contrôles internes constatées. Afin d'améliorer la conformité dans les domaines de contrôle qui ne fonctionnaient pas comme prévu, une formation ciblée doit tenir compte du parcours des employés du secteur de la gestion financière. De cette façon, les employés s'acquittant des mêmes tâches auront une base de connaissance commune et les erreurs seront moins fréquentes. Ces questions et les recommandations s'y rattachant sont abordées en détail dans les sections 2.2 et 2.3 du présent rapport.

**Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

Les recommandations concernant l'amélioration de la formation, des directives et de la surveillance qui sont décrites dans les sections 2.2 et 2.3 du présent rapport visent à corriger les lacunes constatées dans les contrôles internes.

**BPR :** AC

## 2.2 Effectif du secteur de la gestion financière

Le parcours des employés qui ont des responsabilités en gestion financière est varié, et la formation offerte ne tient pas compte de ces différences de façon adéquate.

### 2.2.1 Parcours des employés du secteur de la gestion financière

Le parcours et l'étendue de l'expérience des employés participant au processus de la gestion financière varient. À leur arrivée en poste, certains employés ont peu d'expérience et n'ont aucune connaissance en finances, même si dans certains cas d'importantes responsabilités en gestion financière sont déléguées à ces postes, tels que la responsabilité d'un centre de coûts.

Les militaires sont affectés à un poste à l'aide d'un processus d'affectation centralisé qui se fonde peut-être sur des facteurs autres que les besoins propres au poste. Par conséquent, il est important que les organisations du MDN et des FAC, y compris l'AC, disposent d'un processus systématique qui garantit que le personnel reçoit la formation et les directives appropriées pour exercer ses fonctions. De plus, les militaires du rang qui occupent des postes en finances avaient été qualifiés dans le cadre de la structure professionnelle des commis de soutien à la gestion des ressources, qui comprenait peut-être une connaissance plus générale en finances ou en ressources humaines. En octobre 2016, cette structure a été remplacée par la structure professionnelle des administrateurs de services financiers nouvellement créée qui devrait, avec le temps, produire des membres du personnel mieux qualifiés dans le domaine financier.

Enfin, les membres du personnel qui ont des responsabilités en gestion financière ne sont pas souvent spécialistes de ce domaine, mais plutôt des gestionnaires qui travaillent dans d'autres disciplines dans des rôles de direction. En conséquence, l'expérience liée aux finances qu'ils possèdent à leur arrivée en poste est variée et peut être limitée dans certains cas.

### 2.2.2 Directives

Les politiques et procédures concernant la gestion financière sont nombreuses, variées et conservées en différents endroits. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a créé des documents d'orientation fondamentaux à l'intention de l'ensemble du gouvernement fédéral. Puisqu'ils ont été conçus délibérément comme des documents de haut niveau, ils ont mené à l'élaboration de politiques et de procédures plus précises, ainsi que d'autres interprétations à divers niveaux, qui sont à leur tour conservés à divers endroits par les propriétaires des documents. Comme chaque document d'orientation contient différents renseignements, les employés doivent connaître l'emplacement de chacun pour consulter l'information requise dans l'exercice de leurs fonctions. Ce point est particulièrement important pour les employés dont la connaissance en gestion financière est limitée. Par conséquent, certaines bases de l'AC ont déployé des efforts pour centraliser cette information sur leurs sites SharePoint.

### 2.2.3 Formation

La formation en gestion financière qui est offerte à l'AC n'est pas fondée sur les besoins et ne tient pas compte de l'expérience des employés. Les employés dont la connaissance financière est variée auront des compétences et habiletés différentes nécessitant une formation différente afin

de s'acquitter des mêmes tâches d'une même façon. Au moment de l'audit, la formation offerte aux employés du secteur de la gestion financière ne tenait pas compte de ces différences.

Il existe des cours obligatoires dans l'ensemble du Ministère pour les employés qui ont un pouvoir délégué. Ces cours comprennent le cours de gestion des dépenses – pour les employés qui ont un pouvoir délégué en vertu de l'article 32, 33 ou 34 –, la formation sur la délégation des pouvoirs – pour tous les officiers militaires et gestionnaires civils –, le cours de la certification en passation de marchés – pour les directeurs et les niveaux supérieurs qui sont une autorité contractante –, le cours sur la passation des marchés directement avec l'entreprise privée – pour les employés qui sont une autorité contractante. De cette façon, les employés qui ont un pouvoir délégué connaîtront les contrôles et les pratiques de base en matière de gestion financière. Néanmoins, une formation obligatoire différente sur d'autres aspects de la gestion financière existe pour les civils, les officiers et les militaires du rang, même s'ils occupent des postes ou exercent des rôles ou des fonctions semblables.

Ces différences existent en partie parce que la formation donnée à chaque groupe n'est pas mise à la disposition des autres dans certains cas, et en partie parce que les cours obligatoires portent sur des thèmes différents. Par exemple, les employés civils reçoivent la plus grande partie de leur formation en gestion financière de l'École de la fonction publique du Canada. Cette formation aborde des thèmes tels que les aspects de la budgétisation, du cycle d'établissement de rapports et du processus des contrôles internes, ce qui comprend l'engagement des dépenses, la vérification des dépenses et le processus de paiement. Bien que les cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada soient maintenant à la disposition des militaires, il ressort des entrevues que les militaires n'étaient pas tous au courant de l'existence de cette formation.

Quant aux officiers de la logistique, ils sont formés au Centre d'instruction de logistique des Forces canadiennes, où ils étudient divers aspects de la gestion financière, y compris l'approvisionnement, l'entreposage, la distribution et les services financiers dans un cours d'initiation au soutien logistique. Comme ce cours fait partie de l'instruction des officiers de la logistique, il n'est offert qu'à ce groupe. Les militaires du rang sont aussi formés au Centre d'instruction de logistique. Ils étudient différents aspects de la gestion financière dans le cadre de l'instruction professionnelle – niveau élémentaire. Ce cours d'instruction fait partie du plan de perfectionnement des administrateurs des services financiers et aborde des sujets comme la réglementation financière, les pouvoirs financiers, les sommes à verser et à recevoir, les cartes de crédit institutionnelles, etc.

Selon une analyse des aperçus des cours obligatoires, même s'ils se ressemblent sur certains points, les cours obligatoires de chaque groupe avaient des thèmes différents. Ces différences de formation présentent un risque important étant donné que les employés de chaque groupe peuvent avoir des parcours et de l'expérience qui varient, et être tout de même responsables d'activités de gestion financières semblables.

### 2.2.4 Conclusion

Le manque de compatibilité en matière de connaissance des membres du personnel qui ont les mêmes responsabilités en gestion financière pourrait donner lieu à des interprétations et à des

applications différentes des étapes du processus de gestion financière. Faute de directives suffisantes ou d'une formation fondée sur les besoins pour régler cette question, la probabilité que des erreurs de non-conformité comme celles abordées dans la section précédente sur les contrôles internes est accrue. Cette hausse présenterait le risque que des décisions soient prises en fonction d'une preuve financière inexacte. Étant donné la taille de l'organisation, il est important que l'AC dispose d'un système de pratiques et de contrôles financiers solide. Cela signifie qu'il faut veiller à ce que les membres du personnel dotés de responsabilités en gestion financière soient qualifiés pour exercer les pouvoirs qui leurs sont délégués par le sous-ministre.

**Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

1. Afin d'améliorer ses contrôles internes et de gérer les risques liés à un effectif du secteur de la gestion financière dont la connaissance varie, l'AC devrait prendre les mesures suivantes :

- établir une stratégie de formation en gestion financière uniforme et fondée sur le risque;
- réaliser une analyse des besoins en formation par type de poste selon les résultats des activités de surveillance;
- mettre en œuvre des activités de perfectionnement en gestion financière qui sont propres à l'AC afin de compléter la formation existante et en surveiller les résultats;
- simplifier les documents d'orientation pour en faciliter la compréhension.

L'ensemble des postes de l'AC en gestion financière disposera ainsi de la même connaissance.

**BPR :** AC

## 2.3 Surveillance et gestion du risque

Une stratégie uniforme à l'égard des activités de surveillance et de la gestion du risque renforcerait la gestion financière.

**Pratiques exemplaires**

Le Contrôleur de l'Armée utilise un calendrier de présentation des rapports qui donne un aperçu des mécanismes de présentation des rapports aux fins d'une bonne prise de décisions, et auquel les divisions doivent se conformer. Ce calendrier aide à gérer le processus et à assurer que les rapports des multiples organisations participant au

### 2.3.1 Surveillance

processus de gestion financière sont complets et présentés en temps opportun.

Les activités de surveillance aident à évaluer les contrôles et les pratiques en matière de gestion financière en permettant de garantir qu'une organisation est conforme aux politiques et fonctionne de manière efficace. Elles visent à promouvoir une saine gestion des ressources et à préserver la crédibilité institutionnelle.

Les activités de surveillance en gestion financière sont des processus clairement définis conçus pour trouver et signaler les problèmes clés et veiller à ce que des mesures correctives soient prises et qu'un suivi soit fait pour faciliter les améliorations. Les activités de surveillance utilisées par l'AC comprennent les suivantes :

- les visites d'inspection d'état-major (VIEM) et les visites d'aide d'état-major (VAEM);
- les examens de la gestion des dépenses (EGD);
- les vérifications après paiement (VAP).

Dans les trois bases et les deux divisions visitées ou examinées, ces activités de surveillance n'étaient pas menées de manière uniforme. Les VIEM, les VAEM et les EGD ont rarement été réalisés pendant la période visée par l'examen, et les VAP, bien qu'elles aient été réalisées, étaient de qualité variable. Le personnel a indiqué que la fréquence de la surveillance assurée au sein de l'AC ou par celle-ci dépend des ressources disponibles à l'endroit donné. Certains emplacements avaient réduit leurs activités de surveillance en raison de questions de manque de ressources.

**VIEM et VAEM.** Les contrôleurs de l'AC ou des divisions sont responsables de ces visites. L'objectif en est de vérifier l'exactitude du compte de fonds de roulement et du compte de transfert du Receveur général, l'efficacité du processus de vérification des bases et des groupes de soutien de division du Canada, et l'efficacité de l'aide à la décision fournie aux commandants. Pour l'AF 2016-2017, les VIEM et les VAEM n'avaient pas été réalisées par deux des quatre contrôleurs visés par l'audit, et un des contrôleurs avait recommencé à en faire après les avoir omises l'année précédente. Les contrôleurs ont indiqué que cette situation est attribuable à la pénurie de personnel. Une autre division visée par l'audit avait ensuite recommencé à réaliser des VIEM et des VAEM pour l'AF 2017-2018. Il n'existe néanmoins aucune directive ministérielle ni attente de la part de l'AC quant à la fréquence des inspections. Comme l'objectif des VIEM et des VAEM est d'améliorer les processus de gestion financière, un rapport est remis à l'unité inspectée. Une copie de tout rapport de VIEM et de VAEM est aussi fournie au bureau du Contrôleur de l'Armée. Des mesures correctives devraient être prises en fonction des recommandations de l'équipe d'inspection.

**EGD.** L'objectif de ces examens est de vérifier l'efficacité du processus de gestion des dépenses. Les instructions permanentes d'opérations du BCCM sur les EGD énoncent les critères selon lesquels un EGD doit être réalisé. Si l'un des six critères suivants est rempli, le BRCM doit procéder à un EGD :

- le BRCM indique qu'un gestionnaire de centre de responsabilité présente un risque élevé;
- les contrôles ne sont pas correctement effectués;
- des changements sont apportés à la structure du BRCM;
- un contrôleur de niveau supérieur en fait la demande;
- des unités n'ont pas été nommées à l'occasion de la VAP au cours de l'AF;
- le SMA(Fin)/DPF en fait la demande.

Aucune preuve que des EGD avaient été réalisés n'a été constatée pendant la période visée par l'audit. Cette situation a aussi été attribuée aux pénuries de personnel.

**VAP.** Le BCCM, au nom du Ministère, a établi un processus de vérification des comptes fondé sur le risque en réponse à la *Directive sur la vérification des comptes* du Conseil du Trésor, selon laquelle les ministères sont tenus d'établir un processus pour assurer une saine gestion des ressources financières. Ces vérifications mensuelles menées à l'échelle ministérielle visent à examiner les opérations à haut et à faible risque selon un échantillon statistique sélectionné par le BCCM. Il incombe aux BRCM de mener les VAP en fonction de l'échantillon mensuel choisi par le BCCM, lequel se fonde sur le plan d'échantillonnage de VAP annuel, examiné et approuvé par le SMA(Fin)/DPF.

Un échantillon des opérations choisies précédemment pour les VAP ont fait l'objet d'un nouvel essai. Pour 60 pourcent (18/30) des opérations, les constatations de la VAP ne correspondaient pas au nouvel essai réalisé à l'occasion de l'audit. Dans la plupart des cas, l'équipe d'audit a trouvé d'autres erreurs dont la VAP n'avait pas tenu compte; toutefois, dans six cas, la VAP avait permis de trouver des erreurs que l'équipe d'audit n'avait pas détectées. Dans ces cas, il est possible qu'une erreur commise précédemment ait été corrigée ou que l'équipe d'audit et la VAP aient interprété les données différemment. La plupart des cas dans lesquels les résultats d'audit et ceux de la VAP ne correspondaient pas étaient liés à des questions de délégation des pouvoirs constatées par l'équipe d'audit. Les autres erreurs trouvées par l'équipe d'audit comprenaient des signatures tardives de l'article 32, des questions quant à la séparation des tâches, des paiements tardifs qui auraient dû entraîner des frais d'intérêts et des documents manquants. Les différences dans les constatations indiquent que la qualité des VAP n'est pas constante et potentiellement peu fiable. Depuis la fin de l'audit, le BCCM a mis en œuvre une nouvelle liste de vérification pour les VAP ainsi que de nouveaux codes d'erreur en vue d'améliorer les résultats des VAP.

### 2.3.2 Gestion du risque

Il n'existe pas de plan officiel de gestion du risque financier ni de registre des risques pour la gestion financière aux divers niveaux de contrôle au sein de l'AC. Les plans de fonctionnement de l'AC et des divisions tiennent compte du risque général, mais s'intéressent ainsi surtout aux risques liés au financement et à la gestion du budget.

Selon les entrevues menées auprès des employés du niveau de base, les contrôleurs connaissent les risques pour la gestion financière et le contrôle, et en tiennent compte dans leurs activités de contrôle. Toutefois, les risques ne sont pas officiellement consignés ni suivis. La consignation des risques clés liés à la gestion financière est une pratique importante si l'on veut accroître la probabilité qu'ils soient bien gérés, que les risques importants ne soient pas négligés, et que les

niveaux de risque soient mis à jour régulièrement selon les changements dans le milieu de la gestion financière.

L'officialisation du processus de gestion du risque pourrait aider à la détermination et à la gestion des secteurs de risque, par exemple certains types d'opérations, des unités ou des problèmes antérieurs. Elle pourrait ensuite aider à veiller à ce que les risques importants ne soient pas négligés et que les degrés de risque soient mis à jour selon les changements dans le milieu de la gestion financière. Elle pourrait enfin aider à cerner les questions systémiques à régler en priorité ainsi que leurs causes profondes au moyen d'une formation et de directives additionnelles, d'améliorations du processus ou de surveillance accrue.

### 2.3.3 Conclusion

Lorsque les activités de surveillance ne sont pas exercées régulièrement, ni les questions importantes ni les inexactitudes des rapports financiers ne peuvent être constatées à point nommé. De plus, il se peut que les points à améliorer et les causes fondamentales des problèmes ne soient pas cernés en temps opportun, ce qui mènerait à la répétition d'erreurs. Les contrôleurs du Quartier général de l'Armée de terre, des divisions et des bases indiquent que le manque de personnel a donné lieu à l'omission d'inspections pour l'AF 2016-2017, mais qu'ils aimeraient en faire davantage lorsque les ressources le permettront. En outre, s'ils disposaient d'un processus de gestion du risque officiel, ils pourraient mieux cerner les questions systémiques et leurs causes profondes et veiller à ce qu'ils soient bien gérés.

**Recommandation du SMA(Svcs Ex)**

2. Les activités de surveillance devraient être pratiquées systématiquement, se fonder sur le risque et servir à cerner les points nécessitant des mesures correctives, y compris l'amélioration de la formation ou des directives.

**BPR :** AC

# 3.0 Conclusion générale

Les contrôles et les pratiques de l'AC en matière de gestion financière permettent d'assurer efficacement l'intégrité de la gestion financière et d'appuyer le processus de gestion des ressources dans certains domaines. L'audit n'a fait ressortir aucune preuve de détournement ou de mauvaise utilisation des fonds publics. La formation, la surveillance et les directives devraient être mises à jour pour permettre une utilisation uniforme des contrôles internes.

Les contrôles internes fonctionnaient bien sous certains aspects, par exemple l'article 34, l'article 33, les cartes d'achat, les recettes et les créditeurs à la fin de l'exercice. Certains contrôles liés à l'engagement des dépenses et au contrôle des engagements, à la passation des marchés et à la délégation des pouvoirs ne fonctionnaient pas comme prévu. À mesure que du personnel sera affecté aux postes comportant des responsabilités en gestion financière, il serait utile d'adopter une stratégie de formation et d'orientation uniforme et fondée sur les besoins pour veiller à ce que ces responsabilités soient pleinement comprises et exercées convenablement.

Enfin, il serait utile de disposer d'une stratégie uniforme et fondée sur le risque pour une pratique régulière des activités de surveillance afin de cerner les questions systémiques et les points à améliorer, lesquels pourraient être intégrés dans une stratégie améliorée de formation et d'orientation.

Le présent rapport communique les mêmes messages que les audits précédents réalisés auprès de la Marine royale canadienne et de l'Aviation royale canadienne, en présentant des recommandations dans les domaines de la formation, de l'orientation et de la surveillance. Les constatations du présent audit concordent avec celles des rapports précédents, et bien qu'elles s'appliquent uniquement aux organisations visées par l'audit, il faudrait envisager la possibilité qu'elles soient pertinentes dans l'ensemble du Ministère.

# Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

**Très élevée** – Aucun contrôle n'est en place. Des questions importantes ont été relevées et auront de sérieuses répercussions sur les activités.

**Élevée** – Les contrôles sont inadéquats. Des questions importantes ont été relevées et pourraient nuire à la réalisation des objectifs du programme et des objectifs opérationnels.

**Modérée** – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions importantes ont été relevées et pourraient nuire à l'efficience et à l'efficacité des opérations.

**Faible** – Des contrôles sont en place, mais le degré de conformité varie.

**Très faible** – Des contrôles sont en place et il n'y a aucun écart de conformité.

## Effectif du secteur de la gestion financière

**Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)**

1. Afin d'améliorer ses contrôles internes et de gérer les risques liés aux divers parcours des membres de son effectif du secteur de la gestion financière, l'AC devrait prendre les mesures suivantes :

- établir une stratégie de formation en gestion financière uniforme et fondée sur le risque;
- réaliser une analyse des besoins en formation par type de poste selon les résultats des activités de surveillance;
- mettre en œuvre des activités de perfectionnement en finances propres à l'AC afin de compléter la formation existante et en surveiller les résultats;
- simplifier les documents d'orientation pour en faciliter la compréhension des utilisateurs.

L'ensemble des postes de l'AC en gestion financière disposera ainsi de la même connaissance.

## Plan d'action de la direction

Pendant l'AF 2018-2019, l'AC entreprendra un examen de toutes les pratiques en matière de surveillance et les modifiera au besoin pour assurer que l'ensemble de l'Armée utilise une stratégie fondée sur le risque qui se conforme aux directives des politiques du Conseil du Trésor et du Ministère. De plus, l'AC réalisera une analyse des besoins en formation pour cerner les lacunes dans la connaissance en gestion financière qui existent actuellement dans l'ensemble de son effectif du secteur financier. Lorsque l'analyse sera terminée, l'AC officialisera son programme de perfectionnement professionnel en finances, qui s'ajoutera à la formation existante et qui réglera les questions de non-conformité mentionnées dans le présent rapport. Un plan de surveillance rigoureux sera utilisé pour surveiller les résultats du programme de perfectionnement professionnel, afin qu'il réponde toujours aux besoins de la communauté

financière de l'AC, et qu'il soit axé plus particulièrement sur l'amélioration des processus de gestion financière.

En ce qui a trait aux documents d'orientation, pendant l'AF 2018-2019, l'AC examinera ses lignes directrices en matière de finances et les modifiera au besoin pour en assurer la compréhension à tous les niveaux. De plus, une initiative sera lancée pour regrouper et diffuser les documents d'orientation financiers en un seul endroit aux fins de facilité d'accès et de compréhension pour l'ensemble de la communauté financière de l'AC.

**BPR :** AC
**Dates cibles :**

- 31 décembre 2018 – regrouper et diffuser les documents d'orientation financiers en un seul endroit;
- 31 mars 2019 – faire l'examen de toutes les pratiques en matière de surveillance;
- 30 juin 2019 – réaliser l'analyse des besoins en formation;
- 31 août 2019 – officialiser une directive de surveillance financière fondée sur le risque selon les résultats de l'examen;
- 30 septembre 2019 – officialiser le programme de perfectionnement professionnel financier de l'AC pour compléter la formation existante;
- 30 novembre 2019 – faire l'examen de toutes les lignes directrices et directives financières de l'AC.

**Surveillance et gestion du risque**

**Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)**

2. Les activités de surveillance devraient être pratiquées systématiquement, se fonder sur le risque et servir à cerner les points nécessitant des mesures correctives, y compris l'amélioration de la formation ou des directives.

**Plan d'action de la direction**

Pendant l'AF 2018-2019, l'AC entreprendra un examen de toutes les pratiques en matière de surveillance et les modifiera au besoin pour assurer que l'ensemble de l'Armée utilise une stratégie fondée sur le risque qui se conforme aux lignes directrices des politiques du Conseil du Trésor et du Ministère. Les résultats des activités de surveillance serviront à cerner les points nécessitant des mesures correctives, en vue de faire les démarches nécessaires pour améliorer l'administration financière de l'AC et de veiller à la conformité financière à l'avenir. En outre, dans le cadre de cet examen, l'AC collaborera avec les organisations du BCCM, du niveau 2 et des BRCM afin de cerner et de régler les questions systémiques de manière à améliorer le processus de gestion financière dans l'ensemble de l'AC.

**BPR :** AC
**Dates cibles :**

- 31 mars 2019 – faire l'examen de toutes les activités de surveillance;
- 31 août 2019 – officialiser une directive sur la surveillance financière fondée sur le risque selon les résultats de l'examen, y compris les mesures à prendre à l'égard des résultats des activités de surveillance.

# Annexe B – Critères d'audit

## Évaluation des critères

Les critères d'audit ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

| Niveau d'évaluation et description |
|---|
| **Niveau 1 –** Satisfaisant |
| **Niveau 2 –** Améliorations mineures nécessaires |
| **Niveau 3 –** Améliorations modérées nécessaires |
| **Niveau 4 –** Améliorations importantes nécessaires |
| **Niveau 5 –** Insatisfaisant |

## Contrôles internes

1. Un système adéquat de pratiques et de contrôles internes est maintenu pour assurer une gestion efficace des ressources et l'intégrité de l'information financière.

**Niveau d'évaluation 3** – Bien que des pratiques et des contrôles internes soient en place, certains d'entre eux ne sont pas efficaces. Une stratégie de formation, de surveillance et d'orientation davantage fondée sur le risque est requise en gestion financière pour améliorer les contrôles dans les domaines comme l'autorisation de l'article 32, le contrôle des engagements, les pouvoirs délégués et la passation des marchés.

## Gestion du risque

2. Un cadre de gestion du risque est en place pour que les risques liés à la gestion financière puissent être trouvés et gérés convenablement.

**Niveau d'évaluation 2** – Même si les risques liés aux contrôles et à la gestion financière font partie des activités de contrôle, il n'y a aucun cadre de gestion du risque financier en place aux divers niveaux de contrôle de l'AC.

## Gouvernance

3. Une structure de gouvernance est en place pour promouvoir un cadre de gestion financière efficace au sein de l'AC. Les éléments de gouvernance examinés comprenaient les activités de surveillance, les directives en matière de gestion financière et la structure hiérarchique.

**Niveau d'évaluation 4** – Il faut adopter une stratégie uniforme d'exécution régulière des activités de surveillance, et veiller à ce que les recommandations formulées en fonction des résultats des activités de surveillance soient mises en œuvre.

**Ressources humaines**

4. Les employés qui ont des responsabilités financières font l'objet d'une gestion adéquate afin que des employés qualifiés soient embauchés, formés et maintenus en poste.

**Niveau d'évaluation 3** – L'expérience des employés qui occupent des postes ayant des responsabilités en gestion financière varie et la formation ne tient pas bien compte de ces différences.

**Sources des critères**

Contrôles internes :

- Référence : *Loi sur la gestion des finances publiques*
- Référence : ministère de la Défense nationale, MAF
- Référence : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, contrôle interne – cadre de travail intégré, mars 2013

Gestion du risque :

- Référence : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, contrôle interne – cadre de travail intégré, mars 2013

Gouvernance :

- Référence : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, contrôle interne – cadre de travail intégré, mars 2013

Ressources humaines :

- Référence : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, contrôle interne – cadre de travail intégré, mars 2013

# Annexe C – Taille de l'échantillon

L'échantillon comprenait 132 opérations financières[4], divisées entre les sites choisis pour l'examen – 44 transactions à chacun des trois sites soit la Base des Forces canadiennes Kingston, la Base de soutien de la 3e Division du Canada Edmonton, la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown. Parmi les opérations échantillonnées pour la Base de soutien de la 5e Division du Canada, huit opérations avaient été effectuées à la Garnison Moncton qui relève de la Base de soutien d'un point de vue fonctionnel. Ces sites ont été choisis en fonction de la rétroaction des entrevues, des taux d'erreur des VAP, du volume d'opérations et de la valeur en dollars des opérations.

Les résultats n'ont aucune fin statistique. Les conclusions tirées ne sont liées qu'aux opérations examinées. Le nombre total des opérations choisies aux fins de l'examen concorde avec deux audits précédents de la gestion financière. L'expérience des audits précédents indiquait qu'un échantillon de cette taille fournirait suffisamment d'information pour étayer les conclusions et les recommandations de l'audit, et serait réalisable à l'aide de visites sur place d'une semaine.

Les 132 opérations ont été choisies au hasard mais aussi selon certains critères. L'échantillon a été choisi parmi l'ensemble des opérations liées aux dépenses, aux recettes, aux actifs et aux passifs de l'AC pendant la période de 12 mois allant du 1er avril 2016 au 31 mars 2017. Les 132 opérations ont été choisies au hasard pour assurer une couverture des onze types de dépense, c.-à-d. services professionnels, voyages, approvisionnement. Un échantillonnage dirigé a ensuite été appliqué pour remplacer les opérations de moindre valeur par des opérations à risque plus élevé, y compris :

- quatre opérations par site qui ont été effectuées en mars, soit à la fin de l'AF;
- six opérations par site où de fortes sommes sont en jeux.

En raison de leur nature, les essais ne s'appliquaient pas tous à chaque opération. La taille de l'échantillon applicable à chaque domaine de contrôle interne mis à l'essai est indiquée dans le tableau 2.

[4] Une opération est définie comme une entrée de fonds dans le SIGRD pour laquelle un bien ou un service a été acheté ou vendu.

| Mise à l'essai des contrôles internes | Taille de l'échantillon |
|---|---|
| Preuve de l'autorisation de l'article 32 | 119 |
| Dépense engagée après l'autorisation de l'article 32, y compris le pouvoir délégué approprié | 119 |
| Preuve de l'autorisation de l'article 34, y compris le pouvoir délégué approprié | 119 |
| Preuve de l'autorisation de l'article 33, y compris le pouvoir délégué approprié | 75 |
| Séparation des tâches appropriée | 131 |
| Conformité aux exigences relatives aux cartes d'achat | 40 |
| Conformité aux exigences relatives à la passation des marchés, y compris le pouvoir délégué approprié | 102 |
| Conformité aux exigences relatives aux recettes et aux créditeurs à la fin de l'exercice | 12 |
| Opérations de VAP du BCCM | 30 |
| Pièces justificatives appropriées | 132 |

**Tableau 2. Mise à l'essai des contrôles internes et taille de l'échantillon.** Ce tableau présente la taille de l'échantillon pour chaque domaine de contrôle interne mis à l'essai.