



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

Contrôles et pratiques en matière de gestion financière

Février 2021

1259-3-0044 SMA(Svcs Ex)



Sigles et abréviations

AC	Armée canadienne
AF	Année financière
ARC	Aviation royale canadienne
BPR	Bureau de première responsabilité
BRCM	Bureau régional de comptabilité ministérielle
CIRF	Contrôle interne en matière de rapports financiers
CMR	Collège militaire royal du Canada
EAQ	Examen d'assurance de la qualité
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MAF	Manuel d'administration financière
MRC	Marine royale canadienne
N1	Niveau 1
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances)/dirigeant principal des finances
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)



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 l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'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.



Contexte

- De 2015 à 2018, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a procédé à une série d'audits internes axés sur les contrôles et les pratiques en matière de gestion financière à l'échelle des commandements d'appartenance des Forces armées canadiennes.
 - Les audits en question portaient sur des points clés du cadre en matière de gestion financière de l'Aviation royale canadienne (ARC)¹, de la Marine royale canadienne (MRC)² et de l'Armée canadienne (AC)³.
 - Les constatations et les recommandations formulées par suite de ces audits étaient axées sur des enjeux relevant de la responsabilité des organismes audités. Pour avoir un sommaire des résultats, il y a lieu de consulter l'annexe B – Constatations issues d'audits antérieurs et l'annexe C – Recommandations issues d'audits antérieurs.
- En sa qualité d'autorité fonctionnelle en matière de gestion financière, le Sous-ministre adjoint (Finances)/dirigeant principal des finances (SMA[Fin]/DPF) peut profiter des possibilités qui existent pour se pencher plus en profondeur sur des constatations communes à l'échelle du Ministère.
- Ce rapport sommaire a été joint au plan d'audit interne du Ministère des années financières (AF) 2018-2019 et 2020-2021.
- Les travaux d'audit ont été achevés en juin 2019. Les plans d'action de la direction (PAD) ont ensuite été développés et approuvés en décembre 2020.

¹ Défense nationale, Canada. *Audit du cadre de gestion financière : Aviation royale du Canada* (Ottawa, 2015)

² Défense nationale, Canada. *Audit des contrôles et des pratiques de la Marine royale canadienne en matière de gestion financière* (Ottawa, 2016)

³ Défense nationale, Canada. *Audit des contrôles et des pratiques de l'Armée canadienne en matière de gestion financière* (Ottawa, 2018)



Objectifs, approche et portée

Les objectifs visés par le présent rapport sommaire s'énoncent comme suit.

Objectif 1	Résumer les résultats d'audits antérieurs quant aux contrôles et aux pratiques en matière de gestion financière au sein de l'ARC (2015), de la MRC (2016) et de l'AC (2018).
Approche	Passer en revue des audits antérieurs, y compris des rapports, des documents de travail et du matériel d'information qui s'y rapportent. Cerner des principales constatations communes, ainsi que des pratiques notables.
Portée	Résultats d'audits quant aux contrôles et aux pratiques en matière de gestion financière à l'échelle de l'ARC, de la MRC et de l'AC.
Objectif 2	Cerner les facteurs clés et les étapes à suivre pour le compte du SMA(Fin)/DPF, qui est l'autorité fonctionnelle en matière de gestion financière au sein du Ministère.
Approche	Consulter des intervenants clés pour se renseigner sur les constatations d'audits antérieurs, les facteurs contributifs en jeu et le contexte ministériel en matière de gestion financière. Interroger les membres clés du personnel qui prennent part au processus en matière de gestion financière ministériel, puis examiner les principales initiatives entreprises par le SMA(Fin)/DPF pour remédier aux lacunes systémiques qui ont été relevées dans le cadre d'audits antérieurs.
Portée	Initiatives du Ministère, actuelles et proposées, liées aux contrôles et aux pratiques en matière de gestion financière

Les travaux d'audit ont été achevés en juin 2019.



Principales constatations communes issues d'audits antérieurs

- Par gestion financière, on entend « le continuum des activités à caractère financier entreprises pour assurer une utilisation avisée, prudente, efficace, efficiente et économique des fonds publics »⁴. Par ailleurs, par contrôles et pratiques en matière de gestion financière, on entend « 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 des risques ».
- Dans le cadre des audits antérieurs, on s'est penché sur les principales composantes du cadre en matière de gestion financière.
 - Points couverts : gouvernance, gestion des risques, surveillance, gestion des dépenses, gestion des recettes, pratiques de passation des marchés, délégation des pouvoirs
 - Points non couverts : gestion budgétaire, salaires et rémunération
- On s'est aussi penché sur différentes transactions et organisations.
 - Par exemple, acquisitions sur place, offres à commandes, voyages et accueil, services professionnels, cartes d'achat
- Les constatations générales qui découlent des audits antérieurs peuvent être classées en trois catégories.
 1. **Contrôles internes**
 2. **Observation et surveillance**
 3. **Formation et directives**

⁴ Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière* (Ottawa, 2017)



Principales constatations communes découlant d'audits antérieurs – Contrôles internes

- Les contrôles internes en matière de gestion financière consistent en « un ensemble de mesures et d'activités qui fournit une assurance raisonnable de l'efficacité et de l'efficience des activités [en matière] de gestion financière du Ministère »⁵.
- Bien que différents contrôles internes aient été en place, des lacunes communes ont été relevées à la grandeur de l'organisation auditée.

Contrôles internes efficaces, en règle générale

- Gestion des paiements (article 33 de la LGFP)
- Vérification des comptes (article 34 de la LGFP)
- Gestion des recettes
- Séparation des tâches
- Créditeurs en fin d'exercice
- Codes financiers

Points à améliorer

- Engagement des dépenses et contrôle des engagements (article 32 de la LGFP)
- Passation de marchés : autorités, documents et paiements
- Délégation de pouvoirs – limites et échéanciers
- Rapprochements des relevés des cartes de crédit
- Pièces justificatives

Tableau 2. Contrôles internes. Le tableau fait état des forces et des faiblesses qui ont été observées sur le plan des contrôles internes.

- Dans l'ensemble, les constatations sur la gestion des dépenses ont abondé dans le même sens que les résultats des vérifications après paiement du Ministère.
- Les résultats en question ne s'appliquaient pas à un type particulier de transaction ou d'opération.
- Aucune preuve de détournement ou de mauvaise utilisation de fonds publics n'a été relevée.

⁵Ibid.



Principales constatations communes issues d'audits antérieurs – observation et surveillance

- L'observation et la surveillance permettent « de garantir qu'une organisation est conforme aux politiques et fonctionne de manière efficace ».
- Bien qu'il y avait en place des structures de surveillance des contrôles exercés en matière de gestion financière, certaines activités, par exemple des vérifications après paiement, des inspections et des examens de la gestion des dépenses, n'ont pas été réalisées, ou n'ont pas été suffisamment mises à profit pour permettre de cerner les lacunes systémiques et leurs causes fondamentales.

Vérification après paiement

- Examens de transactions par un Bureau régional de comptabilité ministérielle (BRCM)
- Le processus comprend l'échantillonnage d'un paiement à un fournisseur à risque moyen ou faible, d'une transaction effectuée au moyen d'une carte de crédit et d'une transaction effectuée au moyen d'un règlement interministériel initié par le ministère créancier.

Examen de la gestion des dépenses

- Examens, par un BRCM, des pratiques utilisées par le gestionnaire d'un centre de responsabilité
- Le processus comprend la sélection d'organisations à la lumière de risques et de tendances qui ont été cernés.

Visite d'inspection d'état-major et visite d'aide d'état-major

- Visites d'autres chaînes de commandement visant à promouvoir ou à évaluer la conformité aux exigences dans des organisations subordonnées

Tableau 3. Exemples d'observation et de surveillance. Le tableau présente trois exemples d'observation et de surveillance.



Principales constatations communes issues d'audits antérieurs – Formation et directives

- Pour que les gestionnaires et les membres du personnel affectés à la gestion financière puissent acquérir les connaissances, les compétences et les ressources dont ils ont besoin pour être en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités, ils doivent recevoir de la formation ou des directives. Il s'agit là d'un aspect qui revêt une importance particulière, compte tenu du taux de roulement du personnel.
- Les membres de l'effectif en matière de gestion financière peuvent occuper des postes similaires, qu'ils soient des civils, des officiers militaires, ou des militaires du rang. Au moment de l'audit, la formation offerte à chacun des groupes était axée sur des thèmes différents et sans lien avec les besoins particuliers des intéressés, compte tenu de leurs antécédents variés.
- Le gestionnaire d'un centre de responsabilité se voit attribuer un budget et, en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), celui-ci a le pouvoir de dépenser ce budget et d'attester les dépenses connexes. Dans une optique de prestation d'une base de connaissances uniformes à tous les signataires autorisés, la formation pertinente a été offerte à l'échelle de la fonction publique ou du Ministère. Toutefois, étant donné que les modalités financières semblaient être établies à l'échelle locale et que les antécédents en matière de gestion financière variaient d'un gestionnaire à l'autre, la formation en question ne fournissait pas toujours aux gestionnaires les instructions pratiques dont ceux-ci avaient besoin pour être en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités.
- Les politiques et les directives financières mises de l'avant à l'échelle de la fonction publique, du Ministère et locale n'étaient pas les mêmes, sans compter qu'elles n'étaient pas toujours claires ou accessibles.
- De plus, l'absence de procédures uniformisées a également contribué à une application irrégulière des procédures financières.



Pratiques notables issues d'audits antérieurs

Organisation	Pratiques notables
ARC	Il a été créé et mis en œuvre une trousse de formation en cours d'emploi dans le domaine de la gestion financière à l'intention d'officiers militaires occupant un poste clé dans ce domaine. Dans une telle optique, et pour compléter la formation offerte par la fonction publique ou le Ministère, les contrôleurs des escadres avaient veillé à assurer la conception et la prestation de formation et de directives visant la mise en application de politiques pertinentes au personnel local.
MRC	Les processus d'observation et de surveillance ont été officiellement documentés et ils étaient étayés par des pratiques de compte rendu et de suivi permettant de combler les lacunes observées.
AC	Dans le cadre du processus de production de rapports en matière de gestion financière, l'Armée a utilisé un calendrier dans le cas des unités concernées pour leur permettre de planifier comme il se doit en vue de respecter les délais liés aux produits livrables clés.

Tableau 4. Pratiques notables issues d'audits antérieurs. Le tableau fait état des pratiques notables issues d'audits antérieurs auprès des trois armées.



Facteurs clés pour le SMA(Fin)/DPF

Des consultations et des analyses ont été effectuées auprès d'intervenants clés pour tenter de cerner les causes fondamentales de principales constatations découlant d'audits antérieurs, comme suit.

- ❑ La prestation de formation et de directives pertinentes n'est pas assurée à tous les membres du personnel.
- ❑ Les politiques et les procédures financières sont vagues et donc, difficiles à comprendre.
- ❑ Les responsabilités financières sont attribuées à des membres du personnel qui ont des antécédents variés.
- ❑ Les activités de surveillance (vérifications après paiement, visites d'inspection d'état-major, visites d'aide d'état-major, examens de la gestion des dépenses) ne sont pas suffisamment mises à profit pour permettre de cerner et de corriger les lacunes systémiques.

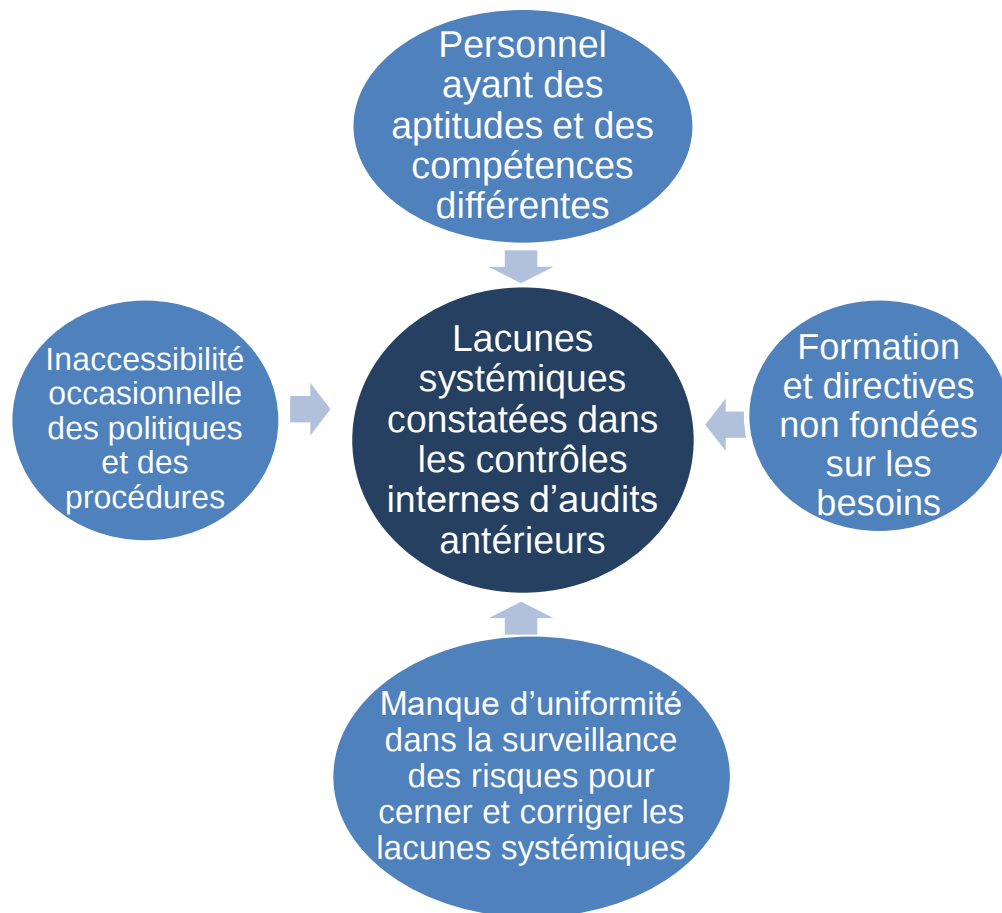


Figure 1. Causes fondamentales potentielles découlant d'audits antérieurs. La figure présente une image visuelle des facteurs clés que le SMA(Fin)/DPF doit considérer à la lumière de constatations issues d'audits antérieurs.



Initiatives clés – SMA(Fin)/DPF

Le SMA(Fin)/DPF a déjà lancé, ou prévoit lancer, différentes initiatives se rapportant à des enjeux de planification financière qui ont été cernés dans le cadre d'audits antérieurs, y compris ce qui suit.

Initiatives	Résultats escomptés
En 2016, dans une perspective de professionnalisation, on a intégré le corps de métier d'administrateur de services financiers dans la structure des groupes professionnels militaires. Plus tard, soit en février 2019, un nouveau cadre de gouvernance a vu le jour et il comprenait, entre autres, la description des fonctions d'un administrateur principal de services financiers de la région, c'est-à-dire l'élaboration du plan de formation, la gestion des affectations et la planification stratégique du cheminement de carrière de chaque administrateur de services financiers de la région.	Le groupe professionnel militaire d'administrateur de services financiers a été créé à partir de celui de commis de soutien à la gestion des ressources dans le but d'établir des normes plus rigoureuses sur les plans de formation, de l'expérience et de la qualification des militaires du rang. L'objectif visé consiste à appuyer la professionnalisation des spécialistes en matière de gestion financière, tout en veillant au perfectionnement de leurs aptitudes et de leurs compétences clés.
Au cours de l'année financière (AF) 2018-2019, le Bureau central de comptabilité ministérielle (BCCM) a offert des séances de formation ciblée, à différents endroits, à la lumière des résultats des vérifications après paiement. Il est prévu d'offrir d'autres séances de formation ciblée durant l'AF 2019-2020.	La formation ciblée par le SMA(Fin)/DPF vise à aborder les domaines de risque spécifiques cernés au cours des activités de surveillance..
À l'heure actuelle, le BCCM procède à un examen du processus de vérification après paiement, y compris la définition des codes d'erreurs, les méthodes d'échantillonnage, le degré de confiance, les résultats connexes et les méthodes de calcul des erreurs. Cet examen devrait être terminé d'ici le 1 ^{er} avril 2020.	Le processus de vérification après paiement fait l'objet d'un examen, qui vise à accroître le degré d'assurance à l'égard d'un tel processus de vérification. Cet examen permettra de garantir la comparabilité et la fiabilité de l'information et de faciliter dès lors la prise de décision éclairée, la détermination de risques clés et la prestation d'une formation ciblée.
La transformation des politiques et des procédures financières du Ministère, qui a instauré en 2018, vise à moderniser et à simplifier les processus et les directives en la matière.	Le SMA(Fin)/DPF examinera l'ensemble de ses politiques pour aborder les domaines de risques relevés et concevoir des procédures connexes permettant d'assurer une uniformité accrue des processus opérationnels.

Tableau 5. Initiatives du SMA(Fin)/DPF. Le tableau fait état des initiatives issues d'audits antérieurs, ainsi que les résultats escomptés de ces initiatives.



Recommandations

1. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de normaliser et d'améliorer sa formation en matière de gestion financière à l'intention de tous les nouveaux gestionnaires d'un centre de responsabilité, y compris la prestation de directives claires et pratiques en ce qui a trait à leur responsabilisation, à leurs responsabilités et à leur autorité.
2. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF d'améliorer l'ensemble des activités de surveillance, de concert avec d'autres niveaux 1 (N1), comme suit.
 - a) Poursuivre son examen du processus de vérification après paiement pour garantir le respect de l'échéancier.
 - b) Évaluer l'efficacité et l'efficience d'autres activités de surveillance, et apporter des changements, s'il y a lieu, pour accroître la valeur ajoutée au Ministère.
3. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de travailler en collaboration avec d'autres N1 pour cerner et combler périodiquement des lacunes relevées dans les plans de formation, des connaissances et des antécédents de militaires et de civils qui exercent des fonctions en matière de gestion financière, tout en tenant compte des divers besoins de la collectivité en matière de gestion financière et des secteurs de risques ciblés par suite d'activités de surveillance.
4. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de mener les efforts déployés par le Ministère pour poursuivre la transformation et l'élaboration de politiques et de procédures normalisées.

Annexe A – Plan d'action de la direction. Le plan inclut le suivi de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex) formulées dans le présent rapport.



Conclusion

Dans le cadre d'audits antérieurs de l'ARC, de la MRC et de l'AC, il a été établi que les contrôles et les pratiques en matière de gestion financière fonctionnaient bien, dans l'ensemble. Bien que les principaux facteurs de risques évalués aient été bien gérés, dans la majorité des cas, certaines lacunes ont été observées en matière de contrôles internes, d'observation et de surveillance, de formation et de prestation de directives.

Les défis en matière de gestion financière sont accentués par l'envergure et la complexité du Ministère. La structure organisationnelle décentralisée, de même que le taux de roulement du personnel et les affectations par rotation, ne font que compliquer davantage les efforts à consentir à veiller à ce que les membres du personnel qui ont une responsabilisation, des responsabilités et des autorités en matière de gestion financière possèdent les connaissances et les compétences voulues.

En sa qualité d'autorité fonctionnelle en matière de gestion financière, le SMA(Fin)/DPF peut profiter des possibilités qui existent pour examiner les lacunes systémiques à plus grande échelle, soit celle du Ministère.

Le SMA(Fin)/DPF a déjà lancé, ou prévoit lancer, plusieurs initiatives pour accroître la professionnalisation de la collectivité en matière de gestion financière, pour évaluer l'efficacité de l'observation et de la surveillance et pour mieux en appliquer les résultats, en vue de rehausser la qualité de la formation et des directives à l'intention des spécialistes en matière de gestion financière et des gestionnaires des centres de responsabilité.

Pour garantir le maintien de l'efficacité du cadre en matière de gestion financière, le Ministère devra y consacrer des efforts et des ressources.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de normaliser et d'améliorer sa formation en matière de gestion financière à l'intention de tous les nouveaux gestionnaires d'un centre de responsabilité, y compris la prestation de directives claires et pratiques en ce qui a trait à leur responsabilisation, à leurs responsabilités et à leur autorité.

Mesures prises par la direction

Recommandation 1 acceptée – Le SMA(Fin) normalisera la formation à l'intention de tous les nouveaux gestionnaires d'un centre de responsabilité à la grandeur du Ministère en optimisant et en uniformisant les directives qui leur sont applicables et qui figurent sur son site intranet, et ce, au plus tard au T3 de l'AF 2021-2022. Le SMA(Fin) adoptera aussi une approche de renouvellement continu pour être en mesure de promouvoir et de fournir à ces gestionnaires des directives pratiques sur leur responsabilisation, leurs responsabilités et leur autorité. Un site SharePoint sera mis en œuvre pour être utilisé comme un outil de communication. Il sera mis à jour en temps réel et au moins deux fois par année.

Jalon 1 (AF 2019-2020) – Le SMA(Fin) assurera la promotion et la prestation de directives pratiques auprès de gestionnaires d'un centre de responsabilité en ce qui a trait à leur responsabilisation, à leurs responsabilités et à leur autorité, et ce, par le truchement d'un site SharePoint à renouvellement continu – en temps réel et au moins deux fois par année.

•Jalon atteint – Bien qu'il s'agisse là d'un objectif permanent du SMA(Fin), le site SharePoint a été mis en œuvre au cours de l'AF 2019-2020 et il est maintenant accessible à tous les gestionnaires d'un centre de responsabilité à la grandeur du Ministère. Ce site doit être actualisé en temps réel et au moins deux fois par année.

Jalon 2 (AF 2020-2021) – Le SMA(Fin) assurera la promotion et la prestation de directives pratiques auprès de gestionnaires d'un centre de responsabilité en ce qui a trait à leur responsabilisation, à leurs responsabilités et à leur autorité, et ce, par le truchement d'un site SharePoint à renouvellement continu – en temps réel et au moins deux fois par année.

•Dans le cadre de l'actualisation de cette année, le SMA(Fin) fera preuve de proactivité sur le plan de la diffusion de renseignements clés par le truchement de son site SharePoint. Entre autres, y verser des liens utiles, par exemple des liens qui mènent à des données en matière de formation, à des formulaires, à des processus et à des procédures., et ce, d'ici le T4 de l'AF 2020-2021.

Jalon 3 (AF 2021-2022 et au-delà) – Le SMA(Fin) optimisera et uniformisera la présentation de tous les documents de formation à l'intention des gestionnaires d'un centre de responsabilité en actualisant et en déterminant clairement leur responsabilisation, leurs responsabilités et leur autorité respectifs.

•Les nouvelles directives seront versées sur le site intranet du SMA(Fin) d'ici le T3 de l'AF 2021-2022.

BPR : SMA(Fin)/DPF

Date cible : T3 AF 2021-2022



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF d'améliorer l'ensemble des activités de surveillance, de concert avec d'autres N1, comme suit.
- a) Poursuivre son examen du processus de vérification après paiement pour garantir le respect de l'échéancier.
 - b) Évaluer l'efficacité et l'efficience d'autres activités de surveillance, et apporter des changements, s'il y a lieu, pour accroître la valeur ajoutée au Ministère.

Mesures prises par la direction

Recommandation 2a acceptée – De concert avec d'autres N1, le SMA(Fin)/DPF améliorera le processus de vérification après paiement pour en garantir l'exécution dans les délais prescrits, comme suit.

- 1. Assurer un suivi écrit aux BRCM en vue de faciliter l'examen de la conformité du processus de vérification après paiement.
- 2. Prévoir des visites d'examen d'assurance de la qualité (EAQ) dans le but d'accroître l'efficience, l'efficacité et la fiabilité des vérifications après paiement.

Jalon 1 (AF 2019-2020) – Assurer un suivi écrit aux BRCM dans les cas où des transactions de vérification après paiement n'ont toujours pas fait l'objet d'un examen après la date d'échéance trimestrielle.

Date de départ : le 1^{er} septembre 2019; fin : le 30 mars 2020; fréquence : quatre fois par année (le cas échéant).

Réalisations :

Transmission de courriels de rappel le 13 septembre 2019 et le 10 janvier 2020; la transmission de ces courriels a eu l'effet voulu, car les BRCM ont terminé l'examen des transactions en suspens à la suite de leur réception.

Visites d'EAQ aux BRCM – Date de départ : le 1^{er} juillet 2019; fin : le 30 mars 2020; fréquence : trois fois par année.

La visite à Halifax a eu lieu le 17 juillet 2019 et celle à Kingston le 27 novembre 2019. La visite à Esquimalt qui était prévue en mars 2020 a dû être reportée en raison de la COVID-19. Les EAQ applicables au processus de vérification après paiement aux BRCM de Halifax et de Kingston ont eu lieu respectivement le 17 juillet et le 27 novembre 2019, et les résultats de ces examens ont été communiqués sur place auprès des membres du personnel responsables de la conformité, ce qui a permis à ceux-ci de procéder à une évaluation de manière plus efficiente et plus rigoureuse du processus en cause. Et, toujours en raison de la COVID-19, les visites subséquentes ont été annulées et les briefings à l'intention des BRCM ont été modifiés pour que les responsables de la conformité des BRCM puissent en prendre connaissance virtuellement ou à distance.

Il y a lieu d'ajouter que les membres du personnel des BRCM sur place ont reçu une formation d'appoint visant à les rendre à même d'améliorer l'application uniformisée des codes d'erreurs à la grandeur du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, et d'en garantir l'exécution à point nommé.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

Mesures prises par la direction

Recommandation 2a (suite)

Jalon 2 (AF 2020-2021) – Assurer un suivi écrit aux BRCM dans les cas où des transactions de vérification après paiement n'ont toujours pas fait l'objet d'un examen après la date d'échéance trimestrielle.

Date de départ : le 1^{er} avril 2020; fin : le 30 mars 2021; fréquence : quatre fois par année (le cas échéant).

Incidence de la COVID-19 – Le 20 avril 2020, à cause de la COVID-19, le SMA(Fin) a accordé aux BRCM des prolongations pour la production des rapports de vérification après paiement des T3 et T4 et, par conséquent, aucun courriel de rappel n'a été transmis aux BRCM.

Visites d'EAQ aux BRCM – Date de départ : le 1^{er} avril 2020; fin : le 30 mars 2021; fréquence : quatre fois par année.

Réalisations :

À cause de la COVID-19, les briefings et la formation sur place en matière d'EAQ prévus en 2020 ont dû être annulés, et ils ont été remplacés par un EAQ virtuel, conçu par le Bureau central de comptabilité ministérielle (BCCM) et présenté à Esquimalt au cours du T3 (le 6 novembre 2020). Il est prévu de présenter ce briefing virtuel à Comox au cours du T4 (le 11 décembre 2020), puis à Valcartier et à Borden, toujours au cours du T4. Les dates prévues sont sujettes à changement, compte tenu de l'évolution de la COVID-19.

Jalon 3 (AF 2021-2022 et au-delà) – Assurer un suivi écrit aux BRCM dans les cas où des transactions de vérification après paiement n'ont toujours pas fait l'objet d'un examen après la date d'échéance.

Date de départ : le 1^{er} avril 2021; fin : en cours; fréquence : quatre fois par année (le cas échéant).

Visites d'EAQ aux BRCM – Date de départ : le 1^{er} avril 2021; fin : en cours; fréquence : quatre fois par année.

Lieux à déterminer chaque année en fonction des données issues des vérifications après paiement et des évaluation du BCCM.

BPR : SMA(Fin)/DPF

Date cible : le 31 mars 2022 (alors en cours)



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF d'améliorer l'ensemble des activités de surveillance, de concert avec d'autres N1, comme suit.

- a) Poursuivre son examen du processus de vérification après paiement pour garantir le respect de l'échéancier.
- b) Évaluer l'efficacité et l'efficience d'autres activités de surveillance, et apporter des changements, s'il y a lieu, pour accroître la valeur ajoutée au Ministère.

Mesures prises par la direction

Recommandation 2b acceptée – De concert avec d'autres N1, le SMA(Fin) a à évaluer l'efficacité et l'efficience d'activités de surveillance financière, dans la mesure où ces activités sont considérées comme faisant partie du système du Ministère des contrôles internes en matière de rapports financiers (CIRF). De plus, dans le cadre de son plan de travail applicable aux CIRF, le SMA(Fin) doit également recommander des changements à apporter à des activités menées par les N1, s'il y a lieu, pour accroître en tout temps la valeur ajoutée au Ministère.

Jalon 1 (AF 2019-2020) – Il importe aussi de signaler que dans le contexte dudit plan de travail, différents rapports ont été publiés à propos des programmes de vérification des stocks, d'assurance de la qualité de la solde militaire et de la rémunération du personnel civil et de vérification après paiement.

Jalon 2 (AF 2020-2021) – Au cours de l'AF 2020-2021, l'Équipe des contrôles internes en matière de gestion financière passera en revue tous les cas de mesures correctives en suspens afin de déterminer si d'autres activités de surveillance doivent être proposées aux responsables des processus et des contrôles pour que les BPR puissent veiller à l'efficacité de leur approche de renouvellement continu.

BPR : SMA(Fin)/DPF

Date cible : mars 2021 (alors en cours)



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de travailler en collaboration avec d'autres N1 pour cerner et combler périodiquement des lacunes relevées sur les plans de la formation, des connaissances et des antécédents de militaires et de civils qui exercent des fonctions en matière de gestion financière, tout en tenant compte des différents besoins de la collectivité en matière de gestion financière et des secteurs de risques ciblés par suite d'activités de surveillance.

Mesures prises par la direction

Recommandation 3 acceptée – Le SMA(Fin) travaillera en collaboration avec d'autres N1 pour cerner et combler périodiquement des lacunes relevées sur les plans de la formation, des connaissances et des antécédents de militaires et de civils qui exercent des fonctions en matière de gestion financière, tout en tenant compte des différents besoins de la collectivité en matière de gestion financière et des secteurs de risques ciblés par suite d'activités de surveillance. C'est le SMA(Fin) qui présentera les activités particulières, en l'occurrence la Conférence et le Forum annuels des contrôleurs, les séances mensuelles « Apprends et GO » et les visites annuelles d'assurance de la qualité.

Jalon 1 (AF 2019-2020) – C'est également le SMA(Fin) qui fera état des besoins en formation de la collectivité en matière de gestion financière, qu'il s'agisse des visites annuelles d'assurance de la qualité pour prendre connaissance des activités opérationnelles, ou des visites axées sur la formation du personnel sur place ou du nouveau personnel en matière de finances. Les séances mensuelles « Apprends et GO » sont maintenant accessibles en ligne à la grandeur du Ministère, tout comme c'est le cas pour la Conférence et le Forum annuels des contrôleurs, dont la dernière édition a eu lieu à Ottawa en novembre 2019 et réunissait alors des participants de toutes les régions du Canada.

Au cours de l'AF 2019-2020, le SMA(Fin) a effectué quatre visites de formation ciblée en matière de gestion financière à l'intention de professionnels régionaux des finances, ainsi que cinq séances de formation en personne et/ou virtuelles dans la région de la capitale nationale. Le but secondaire de telles visites et séances de formation consistait à resserrer les liens et à favoriser la communication entre les contrôleurs des bases et des escadres.

Les visites sur place en fin d'exercice (à Halifax, Greenwood, Gagetown, Winnipeg, Edmonton, Esquimalt, Comox, Kingston, Montréal, Petawawa) portaient également sur un éventail de sujets (par exemple, les créateurs en fin d'exercice) et elles visaient à solidifier les connaissances acquises à l'échelle du Ministère à l'égard des processus gérés par le truchement du Système d'information de la gestion des ressources de la défense. Il s'agit là de visites annuelles qui visent à renforcer des liens et à assurer un soutien en personne ou virtuel auprès d'utilisateurs des services financiers d'une base ou d'une escadre.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de travailler en collaboration avec d'autres N1 pour cerner et combler périodiquement des lacunes relevées sur les plans de la formation, des connaissances et des antécédents de militaires et de civils qui exercent des fonctions en matière de gestion financière, tout en tenant compte des divers besoins de la collectivité en matière de gestion financière et des secteurs de risques ciblés par suite d'activités de surveillance.

Mesures prises par la direction

Recommandation 3 (suite)

Jalon 2 (AF 2020-2021) – En juillet 2020, la collectivité financière du ministère de la Défense nationale a reçu un questionnaire sur l'apprentissage des agents des finances (FI), dans lequel on sollicitait des commentaires sur les besoins de formation, de connaissance et de perfectionnement des compétences qui seraient applicables au cours de l'AF 2020-2021. Les résultats du questionnaire, de même que les recommandations des principaux BPR du SMA(Fin), feront office de thèmes ou de points d'intervention dans le contexte virtuel de la Conférence des contrôleurs et du Forum sur la formation et le perfectionnement des agents des finances qui se tiendront en janvier 2021. Dans la même optique, les séances mensuelles « Apprends et Go » se poursuivront et seront axées sur différents sujets liés à la finance afin de renforcer les connaissances et l'expertise de la communauté. Il s'agit là d'une activité mensuelle qui est accessible à tous ceux et celles qui souhaitent combler des lacunes dans les connaissances en matière de finances. Par ailleurs, le gestionnaire d'un centre de responsabilité qui ne possède pas toutes les connaissances théoriques et pratiques voulues en matière de gestion financière peut, à la demande de son N1, et à la lumière des résultats du processus trimestriel de vérification après paiement transmis au Contrôleur de N1, obtenir une trousse de formation « Processus de l'approvisionnement au paiement » auprès du BCCM/BRCM concerné. Le SMA(Fin)/DPF a entrepris plusieurs démarches pour faire avancer la professionnalisation du milieu financier militaire, tant à l'échelon du corps des officiers qu'à celui du corps des sous-officiers. Grâce à la collaboration du Collège militaire royal du Canada (CMR), il a été possible d'élaborer un programme qui permet aux élèves-officiers du CMR qui ont choisi de se spécialiser dans le domaine des finances d'avoir accès aux cours qu'ils doivent suivre pour être admissibles à l'examen d'entrée du programme de comptable professionnel agréé après réception de leur diplôme du Collège. Quant aux sous-officiers, les Comptables professionnels agréés du Canada sont à mettre au point un certificat supérieur en comptabilité et en finance, qui sera offert en mode virtuel par le CMR. Des négociations avec le Bureau du contrôleur général ont donné lieu à l'attribution de places à l'intention d'officiers des finances supérieurs qui souhaitent s'inscrire au programme avancé en finance et en comptabilité pour les cadres supérieurs. Pour chaque cohorte, quatre ou cinq places sont réservées pour des officiers des finances, compte tenu des besoins. Le SMA(Fin)/DPF a mis en place un Cadre de gestion du rendement qui s'applique à tous les contrôleurs de N1 et qui vise à évaluer les compétences sous-mentionnées des contrôleurs, et à en rendre compte aux contrôleurs eux-mêmes et à leur N1 respectif.

- o Compréhension des activités
- o Communication et engagement
- o Présentation des rapports en temps opportun
- o Intégrité et exactitude des données des rapports



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de travailler en collaboration avec d'autres N1 pour cerner et combler périodiquement des lacunes relevées sur les plans de la formation, des connaissances et des antécédents de militaires et de civils qui exercent des fonctions en matière de gestion financière, tout en tenant compte des divers besoins de la collectivité en matière de gestion financière et des secteurs de risques ciblés par suite d'activités de surveillance.

Mesures prises par la direction

Recommandation 3 (suite)

Jalon 3 (AF 2021-2022 et au-delà) – Conférence des contrôleurs et Forum sur la formation et le perfectionnement des agents des finances tenus en mode virtuel en janvier 2021

BPR : SMA(Fin)/DPF

Date cible : janvier 2021 (alors en cours)



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de mener les efforts déployés par le Ministère pour poursuivre la transformation et l'élaboration de politiques et de procédures normalisées.

Mesures prises par la direction

Recommandation 4 acceptée – Le SMA(Fin) mènera les efforts déployés par le Ministère pour poursuivre la transformation et l'élaboration de politiques et de procédures normalisées en matière de gestion financière. De plus, le SMA(Fin) élaborera un plan de travail triennal axé sur l'actualisation de ces politiques et de ces procédures d'ici la fin de l'AF 2022-2023.

Jalon 1 (AF 2019-2020)

Transformation des politiques en matière de gestion financière – Le SMA(Fin) continue de développer et de transformer les politiques en matière de gestion financière et les procédures connexes conformément à un plan triennal, qui est priorisé en fonction des risques en jeu. Depuis octobre 2018, le SMA(Fin)/DPF a publié douze politiques du Manuel d'administration financière (MAF) et devrait publier les autres au cours des AF 2020-2021 et 2021-2022.

Examen et mise à jour du processus opérationnel financier, harmonisés avec la transformation de nos politiques, y compris l'actualisation et la création de procédures normalisées dans le cadre d'activités en matière de gestion financière courantes – Il s'agit là d'une chronologie qui a été établie en collaboration avec différents intervenants au sein de l'organisation du SMA(Fin) pour s'harmoniser avec le plan triennal applicable aux politiques en matière de gestion financière pour se terminer en 2022-2023 (approche de renouvellement continu).

Mise en œuvre d'une solution uniformisée à la grandeur du Ministère pour la planification financière et pour l'établissement de prévisions financières visant la validation de principe initiale et touchant quatre N1 (finances, service du renseignement de défense, Armée de terre et Force aérienne), qui ont été intégrés en novembre 2019. Il s'agit là d'un projet qui consiste à mettre au point un processus standardisé et un ensemble d'outils habilitants exploitables sur une plateforme commune et servant d'abord à l'établissement de prévisions financières en cours d'exercice, puis à la conception d'un portefeuille normalisé de rapports, qui sont adaptés aux besoins des intervenants concernés. La formation pertinente est offerte simultanément à l'intégration d'utilisateurs additionnels pour que les utilisateurs puissent mettre à profit ce nouveau processus standardisé.

Jalon 2 (AF 2020-2021)

Transformation des politiques en matière de gestion financière – La publication de politiques du MAF doit se poursuivre, conformément aux dispositions du plan triennal (approche de renouvellement continu).

Poursuite de la publication de procédures normalisées dans le cadre d'activités en matière de gestion financière courantes – À noter que les procédures suivantes ont été effectuées jusqu'à maintenant : pertes et excédents de fonds ou de biens publics; gestion des données de base sur les fournisseurs; fournisseurs à risque élevé; cartes de voyage; comptes de voyage du Ministère.

Depuis août 2020, poursuite de la mise en œuvre et de l'intégration de la solution uniformisée pour la planification financière et pour l'établissement de prévisions financières – 25 N1 ont été intégrés à la mise en œuvre de la solution.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Il est recommandé au SMA(Fin)/DPF de mener les efforts déployés par le Ministère pour poursuivre la transformation et l'élaboration de politiques et de procédures normalisées.

Mesures prises par la direction

Recommandation 4 (suite)

Jalon 3 (AF 2021-2022 et au-delà)

Transformation des politiques en matière de gestion financière – La publication de politiques du MAF doit se poursuivre, conformément aux dispositions du plan triennal (approche de renouvellement continu).

Poursuite de la publication de procédures normalisées dans le cadre d'activités en matière de gestion financière courantes (approche de renouvellement continu)

Poursuite de la mise en œuvre et de l'intégration de la solution uniformisée pour la planification financière et pour l'établissement de prévisions financières et intégration des autres N1 d'ici mai 2021

BPR : SMA(Fin)/DPF

Date cible : mai 2021 (alors en cours)



Annexe B – Constatations issues d’audits antérieurs

	ARC – mars 2015	MRC – octobre 2016	AC – juin 2018
Évaluation globale	Bien que des mesures de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques soient appliquées, il nous faut pouvoir compter sur de meilleures directives en matière de gestion financière, ainsi que sur de nouvelles structures et relations hiérarchiques, pour être en mesure d’accroître l’efficacité du cadre en matière de gestion financière au sein de l’ARC.	Bien que des mesures de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques soient appliquées, il nous faut pouvoir compter sur de meilleures directives en matière de gestion financière, ainsi que sur de nouvelles observation et surveillance, pour être en mesure d’accroître l’efficacité des contrôles et des pratiques en matière de gestion financière au sein de la MRC.	Certains contrôles et certaines pratiques en matière de gestion financière s’avèrent efficaces sur certains plans, par exemple pour garantir l’intégrité du processus de gestion des finances et le soutien du processus de gestion des ressources. Toutefois, il y a lieu d’apporter des améliorations aux directives et aux activités de surveillance et de formation pour être en mesure de mieux appuyer les processus en question.
Contrôles internes	<u>Contrôles efficaces</u> - Gestion des paiements (article 33 de la LGFP) -Vérification des comptes (article 34 de la LGFP) - Créditeurs en fin d’exercice - Gestion des recettes - Séparation des tâches <u>Points à améliorer</u> - Engagement des dépenses et contrôle des engagements (article 32 de la LGFP) - Délégation de pouvoirs - Cartes d’achat - Passation de marchés - Pièces justificatives	<u>Contrôles efficaces</u> - Gestion des paiements (article 33 de la LGFP) - Vérification des comptes (article 34 de la LGFP) - Créditeurs en fin d’exercice - Gestion des recettes - Séparation des tâches <u>Points à améliorer</u> - Engagement des dépenses et contrôle des engagements (article 32 de la LGFP) - Délégation de pouvoirs - Cartes d’achat -Passation de marchés - Pièces justificatives	<u>Contrôles efficaces</u> - Gestion des paiements (article 33 de la LGFP) - Vérification des comptes (article 34 de la LGFP) -Créditeurs en fin d’exercice - Cartes d’achat -Gestion des recettes - Séparation des tâches <u>Points à améliorer</u> - Engagement des dépenses et contrôle des engagements (article 32 de la LGFP) - Délégation de pouvoirs - Passation de marchés - Pièces justificatives
Surveillance et gestion des risques	Une plus grande autonomie s’impose et il y aurait lieu de formuler des recommandations.	Il faudrait adopter une approche fondée sur les risques afin de mettre l’accent sur l’observation et la surveillance, tout en cernant leurs causes fondamentales.	Une approche plus cohérente s’impose sur les plans de la fréquence et de la qualité de l’observation et de la surveillance.

Tableau B-1. Constatations issues d’audits antérieurs. Le tableau fait état de l’évaluation globale, des contrôles internes et des activités de surveillance et de gestion des risques applicables aux audits antérieurs.



Annexe C – Recommandations issues d’audits antérieurs

ARC – mars 2015	MRC – octobre 2016	AC – juin 2018
Élaborer, à l'intention des escadres, des directives uniformes en matière de gestion financière pour compléter les directives du Ministère existantes et la formation officielle du Ministère, et formuler des lignes directrices sur la mise en application des rôles, des responsabilités et des pouvoirs applicables à la gestion des risques financiers élevés. Élaborer et communiquer des directives liées au contrôle des engagements, notamment en ce qui concerne les transactions de faible valeur et, à cette fin, décrire les modalités de contrôle, de comptabilisation et de documentation de ces transactions. Dans une optique de promotion de l'autonomie de la fonction d'examen, modifier les liens hiérarchiques de façon à ce que les équipes des Services d'analyse et de contrôle des ressources (SACR) des escadres relèvent directement de l'Équipe des SACR de la 1re Division aérienne du Canada. Concevoir un cadre qui exige que la direction donne suite aux recommandations formulées par les SACR et qu'elle exerce une surveillance sur la mise en œuvre des mesures recommandées en vue d'accroître la responsabilisation. Réaffecter le BRCM dans la région de Winnipeg afin d'éviter des conflits d'ordre hiérarchique entre la chaîne de commandement de l'ARC et la structure de l'autorité fonctionnelle en matière de gestion financière.	Élaborer des directives et prévoir des séances de formation pertinentes et uniformes en matière de gestion financière, lesquelles doivent refléter les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les procédures connexes, et dont la prestation doit se faire à l'échelon de la formation. Concevoir une approche fondée sur les risques et l'appliquer aux activités de surveillance qui sont axées sur l'amélioration des processus en matière de gestion financière et sur la détermination des lacunes systémiques, et ce, dans le but de bonifier l'efficacité des examens de transactions.	Concevoir une approche plus cohérente et davantage fondée sur les risques sur le plan de la formation/de l'instruction en matière de gestion financière. Effectuer une analyse des besoins en formation selon le type de poste occupé et selon les résultats de l'observation et de la surveillance dont il s'agit. Mettre en œuvre des activités de perfectionnement en finances qui sont propres à l'AC et qui visent à compléter celles qui existent déjà et à mesurer les résultats qui en découlent. Rationaliser des directives pour faciliter leur compréhension par les utilisateurs concernés. Dans le cadre d'activités de suivi, procéder d'une façon plus systématique, tenir compte des risques en jeu, et cerner les points à améliorer, y compris les directives et la formation/.
 Tous les plans d'action de la direction ont été achevés.	 Tous les plans d'action de la direction ont été achevés.	 Tous les plans d'action de la direction ont été achevés.

Tableau C-1. Recommandations issues d’audits antérieurs. Ce tableau fait état des recommandations formulées dans le cadre des audits antérieurs.