



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Suivi de la vérification des dépenses de F & E du QGDN (2006)

Octobre 2014

7050-8-36 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Introduction.....	1
Méthodologie.....	2
Énoncé de conformité	2
Évaluation globale	3
Annexe A – Critères d’évaluation	A-1
Annexe B – Carte de pointage des plans d’action de la direction.....	B-1
Annexe C – Résumé de l’état d’avancement des plans d’action de la direction.....	C-1



Acronymes et abréviations

AAP	Architecture d’alignement des programmes
AF	Année financière
BPR	Bureau de première responsabilité
CS Ex	Chef – Service d’examen
F & E	Fonctionnement et entretien
GLG	Grand livre général
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
N1	Niveau un (relève directement du SM ou du CEMD)
PAD	Plan d’action de la direction
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
RI	Règlements interministériels
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
VCEMD	Vice-chef d’état-major de la défense



Introduction

Les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada exigent qu'un suivi des progrès de la mise en œuvre des plans d'action de la direction (PAD) soit effectué. Le présent suivi a pour but de déterminer les progrès réalisés concernant la mise en œuvre des PAD en réponse à la vérification de 2006 portant sur les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F & E) du Quartier général de la Défense nationale (QGDN). Ce suivi a été intégré au Plan de vérification axé sur les risques pour les années financières 2013-2014 à 2015-2016 du Chef – Service d'examen (CS Ex).

Cette vérification de 2006 vise à donner l'assurance que les processus et les pratiques de gestion financière du QGDN permettent d'utiliser les fonds de F & E de façon judicieuse, conforme et transparente. Ce qui suit résume les résultats de la vérification de 2006 :

Conformité à la LGFP et aux politiques sur les marchés. Les niveaux de non-conformité plus élevés que ceux souhaités relativement à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et à la politique sur les marchés ont persisté malgré une formation obligatoire étendue en gestion financière. Une attention particulière sur le plan des délégations de pouvoirs, des contrats de service et des paiements interministériels était justifiée. À plus long terme, un processus « de l'achat au paiement » entièrement intégré et automatisé a été considéré comme nécessaire afin de s'assurer d'une conformité rentable et efficace.

Caractère suffisant de l'information de gestion. Les comparaisons financières au fil du temps ou entre des unités similaires ont été entravées par des incohérences constatées dans l'architecture financière, les restructurations fréquentes ainsi que l'ambiguïté concernant le codage financier. Les méthodes de mise en œuvre de la comptabilité d'engagement ont été très laborieuses et ont diminué l'exactitude des données sur le solde disponible. En outre, les plans opérationnels n'ont pas été bien intégrés aux systèmes de rapports financiers, créant ainsi des frustrations sur le plan de la mesure du rendement aussi bien que de l'atteinte des objectifs financiers.

Efficiences des processus. À l'époque, il y avait peu d'approches normalisées pour traiter les transactions financières. Chaque groupe ou unité a adopté une approche légèrement différente et appliqué des restrictions différentes à des transactions similaires. Les processus n'étaient pas suffisamment différenciés par la valeur en dollars, de sorte qu'une attention disproportionnée a été accordée à des transactions de faible valeur. Des études d'étalonnage ont suggéré que des économies importantes étaient possibles en rationalisant ou en restructurant ces processus.



Méthodologie

Le présent suivi ne représente pas une deuxième vérification des mêmes questions; il s'agit plutôt d'un examen des progrès de la mise en œuvre des points du PAD. Aucun nouveau test n'a été effectué pour déterminer si ces plans d'action atteignaient les résultats escomptés. Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- Examen de l'état d'avancement des points du PAD signalé par les bureaux de première responsabilité (BPR).
- Entrevues avec les BPR.
- Examens des renseignements et de la documentation.
- Examens d'autres vérifications du CS Ex liés aux points du PAD du présent suivi.

Les critères généraux pour évaluer les progrès se trouvent à l'[annexe A](#).

Énoncé de conformité

Les conclusions du suivi de la vérification qui sont présentées dans le présent rapport reposent sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies par l'application de procédures conformes aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes. La vérification est donc conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport reposent sur les conditions existant au moment de la vérification et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

Évaluation globale

La vérification initiale contenait dix recommandations et PAD qui, au moment du suivi, avaient été désignés comme étant soit appliqués, soit remplacés par les BPR. Sur les dix PAD, ce suivi a permis de constater que sept avaient été pleinement mis en œuvre, un avait été largement mis en œuvre, et deux avaient été remplacés. Un des PAD remplacés a été dédoublé en réponse à une recommandation liée à une vérification plus récente, ce qui le rendait redondant, et l'autre est devenu caduque en raison de mesures du Conseil du Trésor. Un seul PAD nécessite une mesure supplémentaire mineure.

Les PAD portant sur les outils de passation de marchés, la surveillance axée sur les risques, la normalisation à la fois du processus « de l'achat au paiement » et du plan comptable, l'alignement de la structure comptable sur l'architecture d'alignement des programmes (AAP) de même que sur l'amélioration des politiques et des directives relatives aux engagements, ont été pleinement mis en œuvre.

L'élaboration d'une politique révisée pour l'approbation des règlements interministériels (RI) est nécessaire pour que le seul PAD restant soit pleinement mis en œuvre.

On trouve une carte de pointage des points des PAD à l'[annexe B](#), de même qu'une évaluation plus détaillée de l'état d'avancement à l'[annexe C](#).



Annexe A – Critères d'évaluation

Secteur d'intérêt : Progrès réalisés par rapport aux recommandations découlant de la vérification de 2006

Des progrès ont été réalisés quant à la mise en œuvre des PAD indiqués dans la vérification des dépenses de F & E du QGDN de 2006.

Voici les critères qui ont servi à évaluer le degré d'achèvement de chaque PAD.

1. Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement de 0 à 24 p. 100)

Aucune mesure n'a été prise par la direction ou les progrès réalisés sont négligeables. Des mesures comme la création d'un nouveau comité, la tenue de réunions et l'élaboration de plans officiels constituent des progrès négligeables.

2. Étape de planification (achèvement de 25 à 49 p. 100)

Des plans officiels en vue de changements organisationnels ont été créés, puis approuvés par l'autorité de gestion du niveau approprié (à un niveau supérieur convenable, habituellement au niveau du comité exécutif ou son équivalent), et ils sont assortis des ressources appropriées et d'un échéancier raisonnable.

3. Préparation de la mise en œuvre (achèvement de 50 à 74 p. 100)

L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre, c'est-à-dire à embaucher ou à former du personnel, à élaborer ou à acquérir les ressources requises pour la mise en œuvre de la recommandation.

4. Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 p. 100)

La structure et les processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation, et certains résultats ont été observés. Un plan à court terme et un échéancier sont déjà prévus pour la mise en œuvre complète.

5. Mise en œuvre intégrale (achèvement à 100 p. 100)

Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et sont intégralement mis en œuvre dans tous les secteurs visés de l'organisation.

6. Obsolètes ou remplacées

Les recommandations de la vérification sont jugées obsolètes ou elles ont été remplacées par une autre recommandation.



Annexe B – Carte de pointage des plans d'action de la direction

Recommandation	Plan d'action de la direction	Mesures prévues	Évaluation du CS Ex des progrès des PAD
1. Délégation des pouvoirs	La possibilité d'un système sans papier pour relier la délégation de pouvoirs financiers à l'approbation financière des transactions et des contrats sera évaluée.	SMA(Fin SM)	Remplacé
2. Outils de passation de marchés et surveillance	Le MDN mettra en œuvre l'utilisation obligatoire de systèmes, d'outils et de lignes directrices existants. Un système de compte rendu sur les contrats et un cadre seront élaborés pour améliorer la surveillance.	SMA(Mat)	Mise en œuvre intégrale
3. Surveillance axée sur les risques	Des niveaux cibles de conformité en fonction des risques seront élaborés.	SMA(Fin SM)	Mise en œuvre intégrale
4. Transactions de RI	Le Ministère met en œuvre la certification obligatoire des articles 33 et 34 pour les RI.	SMA(Fin SM)	Mise en œuvre avancée
5. Processus « de l'achat au paiement »	Le Système d'information-acquisition et soutien matériel ainsi que le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes seront mandatés comme les seuls systèmes d'enregistrement pour l'approvisionnement.	SMA(Fin SM) SMA(Mat)	Mise en œuvre intégrale
6. Système financier	Le système comptable du Ministère sera aligné sur les normes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Les codes du grand livre général seront examinés et rationalisés.	SMA(Fin SM)	Mise en œuvre intégrale
7. Planification des activités	Le Ministère alignera plus étroitement les ressources et les tâches sur l'AAP au moyen du système de comptabilité du Ministère.	VCEMD	Mise en œuvre intégrale
8. Engagements financiers	Le Ministère va améliorer les politiques et les directives concernant l'utilisation des engagements financiers.	SMA(Fin SM)	Mise en œuvre intégrale
9. Normalisation du processus « de l'achat au paiement »	Le Ministère prendra les mesures nécessaires pour normaliser les procédures du MDN à la fois pour l'utilisation des cartes de paiement et le processus « de l'achat au paiement ».	SMA(Fin SM) SMA(Mat)	Mise en œuvre intégrale
10. Services partagés et centralisation	Le Ministère explorera le potentiel des services partagés, du regroupement, de la centralisation et l'utilisation de l'échange de données informatisé.	SMA(Fin SM) SMA(Mat)	Remplacé

B-1. Carte de pointage des plans d'action de la direction. Le tableau montre l'évaluation que le CS Ex a faite de l'état d'avancement des PAD.



Aucun progrès
ou progrès
négligeables



Étape de
planification



Préparation de la
mise en œuvre



Mise en œuvre
avancée



Mise en œuvre
intégrale



Obsolète ou
remplacé



Annexe C – Résumé de l'état d'avancement des plans d'action de la direction

Recommandation n° 1 – Délégation des pouvoirs				
Intégrer, rationaliser et automatiser le processus de délégation des pouvoirs.				
Plan d'action de direction	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
<p>Le but ultime du MDN est d'élaborer et de maintenir à jour une base de données électronique des pouvoirs financiers délégués et de relier les autorités d'accès au système dans le Système de comptabilité financière et de gestion, le Système d'information – Acquisition et soutien (Matériel), et d'autres systèmes, à cette base de données. Des discussions sont en cours pour élaborer une base de données qui documente les pouvoirs financiers délégués; la date d'achèvement proposée est fin 2006-2007, sous réserve de la disponibilité de la gestion et de la technologie de l'information. D'autres travaux pour relier la base de données aux autorités du système débiteront une fois que le SCT fournira des précisions sur la voie à suivre quant à l'autorisation et à l'authentification électroniques. La situation sera réévaluée en 2007-2008.</p> <p>(Mise à jour le 31 mars 2011) Ce PAD a été remplacé par le PAD 3.4 de l'examen de la gestion moderne au sein du ministère de la Défense nationale de 2010 du CS Ex :</p> <p>Le Directeur – Finances (Politiques et procédures) continue de travailler avec d'autres intervenants du Ministère afin d'éliminer le double emploi concernant le processus actuel fondé sur le papier. Plus précisément, le Directeur – Finances (Politiques et procédures) continuera de travailler avec l'équipe de mise au point du Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG)/Système d'information pour la gestion des ressources de la Défense (SIGRD) afin de poursuivre l'évaluation et l'essai de la solution proposée dans SAP¹ après livraison du module unique au début de l'année financière (AF) 2010-2011.</p>	SMA(Fin SM)	2007-12-31	<p>D'après un PAD pour l'examen du CS Ex de la mise en œuvre de la gestion moderne (2010) au sein du MDN, une équipe d'experts en politiques et en systèmes d'information au sein du SMA (Fin SM) a évalué la possibilité d'un système sans papier pour assurer le suivi de la délégation des pouvoirs financiers. Des mesures sont prises pour développer une base de données centrale des pouvoirs financiers délégués qui offrira un accès à partir de n'importe quel emplacement géographique, une assurance que le stagiaire a reçu l'instruction obligatoire, ainsi que des avertissements relatifs à l'expiration prochaine de dossiers ou d'exigences de l'instruction.</p> <p>La date prévue actuelle pour achever ce PAD est mars 2015, dont le suivi sera assuré en fonction de l'examen du CS Ex de 2010.</p>	Remplacé

Tableau C-1. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 1. Ce tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation visant l'amélioration des processus de la délégation des pouvoirs.

¹ Le SAP est un système de planification des ressources organisationnelles utilisé au sein du gouvernement du Canada (voir aussi le PAD pour la recommandation n° 6).



Recommandation n° 2 – Outils de passation de marchés et surveillance				
Améliorer les outils de passation de marchés et accroître la surveillance des contrats de service				
Plan d'action de gestion	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
<p>L'obligation d'utiliser le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes et le Système d'information – Acquisition et soutien (Matériel) pour toutes les activités d'approvisionnement et de passation de marchés fournira l'outil de passation de marchés amélioré requis étant donné qu'il sera fondé sur un processus de bout en bout qui est ancré dans un système. Des travaux visant à améliorer les outils de passation de marchés sont en cours. Un système de contrats de service demandés en ligne mis en œuvre en 2005 a augmenté l'efficacité et donné l'élan pour des procédures plus cohérentes. En fournissant un meilleur suivi et de meilleurs rapports relatifs aux contrats, le système augmente la capacité de la direction d'analyser les modes d'attribution des marchés et de relever les irrégularités dans la passation de marchés. En outre, des outils de passation de marchés, des guides et des présentations sur la passation de marchés organisées par domaine ont également été ajoutés au site Web du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Des ajouts et des révisions seront constamment effectués sur le site Web du Directeur – Politique contractuelle. Le Directeur – Politique contractuelle a récemment élaboré le premier ensemble d'instructions de passation de marchés pour compléter les directives et ordonnances administratives de la Défense. Il continuera de créer davantage d'instructions. Il est au stade préliminaire d'élaborer des modules de formation sur la passation de marchés en ligne qui consolideront la base des renseignements sur la passation de marchés. En ce qui concerne la surveillance, il a mis en œuvre en 2005 un Système de rapport sur les marchés en ligne. Combiné à un outil d'interrogation, ce système favorise une augmentation du nombre de rapports, améliore la capacité du Ministère à satisfaire les exigences d'établissement de rapports concernant les marchés, et offre une capacité de surveillance accrue. En outre, un cadre de surveillance des contrats ainsi qu'un cadre d'examen de l'aide fournie sur place ont été ajoutés au site Web du Directeur – Politique contractuelle. Ceux-ci fournissent des normes, fondées sur la réglementation du SCT et du MDN, à appliquer lors de l'examen des activités de passation de marchés du MDN et des Forces canadiennes. À ce jour, le Directeur – Politique contractuelle a effectué deux examens de l'aide fournie sur place et participé à un examen financier en tant qu'expert en passation de marchés. La Cellule de surveillance et de respect des contrats prendra part à des examens futurs de manière ponctuelle. D'ici le 1^{er} avril 2006, la section Conformité et surveillance actuelle du Directeur – Politique contractuelle fera partie d'une nouvelle Direction de l'intégrité des programmes dans Chef d'état-major du SMA(Mat). Les ressources seront augmentées de l'année dernière et la cellule continuera à jouer un rôle de supervision et de conseil relativement aux activités de conformité et de surveillance de la passation de marchés au sein du Ministère.</p>	SMA(Mat)	2008-03-31	Le SMA(Mat) a amélioré la gouvernance et la surveillance de la conformité de la passation de marchés au sein du MDN. Cela a été fait en imposant l'utilisation d'un système de suivi des contrats et en fournissant de meilleurs outils et directives en matière de passation de marchés. Une cellule qui effectue des examens de la conformité réguliers et offre des séances de sensibilisation dans les bases et les escadres est également utile dans ce domaine.	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-2. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 2. Ce tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation visant l'amélioration des outils de passation de marchés et l'augmentation de la surveillance des contrats de service.



Recommandation n° 3 – Suivi en fonction du risque				
Effectuer un suivi plus constant en fonction du risque, selon les règles opérationnelles.				
Plan d'action de gestion	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
Dans le cadre du Programme de mesure du rendement du SMA(Fin SM), l'équipe de la conformité à la LGFP des comptes créditeurs / Direction – Traitement des comptes, soldes et pensions met au point des niveaux cibles de conformité basés sur le niveau de risque associé à chaque transaction. Les ressources de l'équipe de la conformité sont également réévaluées, et l'accent sera mis sur la conformité à risque élevé. Ces initiatives seront mises en place d'ici la fin de l'année financière 2006-2007.	SMA(Fin SM)	2008-03-31	<p>Le SMA(Fin SM) a pris des mesures pour créer un cadre de surveillance normalisé en fonction du risque. Une version de 2013 de la politique sur l'application de l'article 34 de la LGFP définit les transactions de paiements à risque élevé et de paiements à faible risque. La politique exige que les gestionnaires de budget effectuent une vérification complète avant le paiement pour les transactions à risque élevé. Quant aux transactions à faible risque, une révision rapide est suffisante avant le paiement, un examen complet étant requis dans les 30 jours suivant le paiement.</p> <p>La politique du MDN portant sur l'application de l'article 33 de la LGFP indique que la totalité des transactions à risque élevé doivent être examinées, mais que seul un échantillon des transactions à faible risque doit être passé en revue.</p> <p>Le Bureau comptable ministériel a mis au point des niveaux cibles de conformité en fonction du risque.</p> <p>Le Ministère s'affaire actuellement à traiter une divergence dans la définition d'une transaction à risque élevé au moyen d'une politique mise à jour. Une copie de la politique mise à jour proposée a été fournie à CS Ex, et un examen juridique est attendu avant d'autoriser la publication. Cette publication est prévue pour septembre 2014.</p>	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-3. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 3. Le présent tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD en vue de la recommandation visant à effectuer un suivi plus constant en fonction du risque, selon les règles opérationnelles.



Recommandation n° 4 – Transactions de règlement interministériel				
Approcher Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de mettre au point une méthode plus adaptée et plus comptable des transactions de RI.				
Plan d'action de gestion	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
<p>Le processus de RI qui s'applique au gouvernement tout entier est établi par le SCT en collaboration avec tous les ministères. Le processus actuel ne devrait pas changer. L'application du processus au sein du MDN, toutefois, est une activité du SMA(Fin SM). Le personnel du Directeur – Finances (Politiques et procédures) et du Directeur – Comptabilité financière discute actuellement des certifications obligatoires de l'application de l'article 34 et de l'article 33 de la LGFP [intégrées dans le Système de comptabilité financière et de gestion], étant donné qu'ils s'appliquent à tous les RI. La date prévue de la fin des travaux est le 31 mars.</p> <p>En 2008, le Directeur général – Opérations financières a mis à jour le système de surveillance des plans d'action de gestion pour ce qui suit :</p> <p>Le MDN se conforme au Système intégré de gestion financière pour les RI, solution centralisée équivalente à la documentation amorcée par le ministère créancier avec d'autres ministères quant aux factures après paiement. Après révision du processus, aucun changement relatif à son application n'est prévu au sein du MDN.</p> <p>Note du vérificateur : Le SMA(Fin SM) a convenu que tous les RI doivent avoir été vérifiés d'après les articles 33 et 34 de la LGFP.</p>	SMA(Fin SM)	2008-09-30	<p>Au moment de la vérification, le Ministère se conformait aux exigences de vérification des articles 33 et 34 de la LGFP quant aux RI lancés (sortants) par le ministère créancier.</p> <p>En août 2013, une procédure opérationnelle standard a été émise, rendant obligatoire la conformité d'après les articles 33 et 34 de la LGFP.</p> <p>La politique correspondante du MDN ne reflète pas ce changement, et elle demeure non conforme à la LGFP. Étant donné qu'il existe des communications contradictoires des procédures entrantes des RI, il est recommandé que ce plan d'action demeure ouvert.</p> <p>Le Directeur – Finances (Politiques et procédures) a indiqué que la politique sera révisée d'ici mars 2016.</p>	Mise en œuvre importante

Tableau C-4. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 4. Le présent tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD concernant la recommandation visant à mettre au point des méthodes plus adaptées et plus comptables des transactions de RI.

Recommandation n° 5 – Processus « De l’approvisionnement au paiement »				
Efforts préalables pour intégrer et automatiser entièrement le processus « De l’approvisionnement au paiement ».				
Plan d’action de gestion	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
Le SMA(Mat) et le SMA(Fin SM) reconnaissent le besoin de mettre en œuvre un processus « De l’approvisionnement au paiement » normalisé. Bien que les travaux soient en cours pour intégrer entièrement le Système d’information – Soutien et acquisition du matériel, le Système d’approvisionnement des Forces canadiennes et le Système de comptabilité financière et de gestion, les échéanciers dépendront des décisions ministérielles relativement à un logiciel de planification des ressources d’une entreprise. Le processus « De l’approvisionnement au paiement » actuel mis au point dans le Système d’information – Soutien et acquisition du matériel fournit une concordance automatisée en trois points entre le contrat, la réception des biens et services et la facture. L’octroi par mandat de l’utilisation du Système d’information – Soutien et acquisition du matériel et du Système d’approvisionnement des Forces canadiennes en tant que seuls systèmes d’enregistrement pour l’approvisionnement amènera un processus « De l’approvisionnement au paiement » intégré.	SMA (Mat) et SMA (Fin SM)	2012-12-01	Le SMA(Mat) a octroyé par mandat l’utilisation du Système d’information – Soutien et acquisition du matériel et du Système d’approvisionnement des Forces canadiennes en tant que seuls systèmes de dossiers pour l’approvisionnement. Ces systèmes sont actuellement en voie d’être convertis pour le Système de gestion de l’information sur les ressources de la Défense. Une solution intégrée pour la capacité « De l’approvisionnement au paiement » a été mise en place dans le Système de gestion de l’information sur les ressources de la Défense et dans lequel des biens ou des services sont commandés au moyen du module d’acquisition de matériel et payés au moyen du module des finances. L’utilisation de ce système d’information est définie dans le Manuel d’administration de l’approvisionnement qui doit absolument être suivi pour la totalité de l’approvisionnement du MDN, tel qu’indiqué par le personnel supérieur.	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-5. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 5. Le présent tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD en vue de la recommandation visant à promouvoir l’intégration et l’automatisation des processus « De l’approvisionnement au paiement ».

Recommandation n° 6 – Système financier				
Revoir l'architecture du Système de comptabilité financière et de gestion dans un but de normalisation et de simplification.				
Plan d'action de gestion	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
Le Système de comptabilité financière et de gestion, version 4.7 de septembre 2006, sera harmonisé avec la version 4.7 du programme d'applications logicielles approuvé par SCT et installé à l'échelle gouvernementale, soit le Système intégré des finances et du matériel (SIFM) du gouvernement du Canada. Bien que certains aspects aient été simplifiés, les limites en matière de personnalisation du Système de comptabilité financière et de gestion l'empêchent de respecter certains des besoins spécifiques du MDN. La prochaine révision importante de l'architecture du Système de comptabilité financière et de gestion aura lieu dans le cadre du programme de planification des ressources d'une entreprise, dirigée par le VCEMD. Le Directeur – Finances (Politiques et procédures) a établi un Groupe de travail sur le plan comptable des comptes généraux, qui simplifie les grands livres généraux et offre un document de plan comptable consolidé. La date prévue de la fin de la révision des grands livres est le 31 mars 2007.	SMA(Fin SM)	2007-03-31	<p>Un plan comptable à l'échelle gouvernementale est établi chaque année, et le MDN est membre d'un groupe de travail qui contribue à définir ces plans. Chaque ministère doit s'assurer de la conformité de son codage financier. Le MDN a démontré l'acceptation de cette responsabilité par l'entremise de politiques stipulant que le codage du plan comptable du MDN doit respecter le codage à l'échelle gouvernementale imposé par le Receveur général.</p> <p>Le MDN assure la conformité au codage au moyen de plusieurs mesures. La mesure principale consiste à rapprocher le plan comptable du MDN et le codage financier à l'échelle gouvernementale sur une base mensuelle. Les commentaires sur les évaluations par le Receveur général quant à la conformité du codage sont positifs. Le MDN effectue un suivi continu au sein de son propre système financier, et toutes les modifications nécessaires au début de chaque année financière sont clairement communiquées au moyen de notes de service acheminées aux administrateurs clés du Ministère et publiées dans l'intranet.</p>	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-6. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 6. Le présent tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD en vue de la recommandation visant à normaliser et à simplifier l'architecture du Système de comptabilité financière et de gestion.

Recommandation n° 7 – Planification des activités				
Adopter une approche plus commune de la planification des activités grâce à l'intégration au Système de comptabilité financière et de gestion.				
Plan d'action de gestion	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
<p>Depuis que l'Architecture des activités de programmes de la Défense (AAP¹) a été approuvée par le SCT en juin 2005, nous lui avons aligné d'autres processus. Un plan est actuellement en place pour harmoniser encore plus étroitement les ressources et les tâches avec l'AAPD. Cela comprend la révision du plan de la Défense, des modifications au processus de planification des activités, l'élaboration d'indicateurs de rendement dans l'AAP et l'attribution des centres de coûts du Système de comptabilité financière et de gestion à l'AAP. Cet effort de coopération devrait prendre de deux à trois ans pour atteindre la maturité et les principaux acteurs sont le Directeur – Gestion de la Défense, le Directeur – Planification des Forces et coordination du programme et le SMA(Fin SM), sans oublier une contribution du N1.</p> <p>¹Remarque : depuis 2006, le titre a été changé à Architecture d'alignement des programmes.</p>	<p>Initialement : VCEMD</p> <p>Mise à jour : SMA(Fin SM)</p>	2007-08-30	<p>Le Ministère a fait des progrès significatifs vers l'alignement plus étroit des ressources et des tâches sur l'AAP. Ceci a été réalisé en révisant le processus de planification des activités, en élaborant des indicateurs de rendement pour l'AAP et en reliant les centres de coûts à l'AAP.</p> <p>En 2006, un rapport annuel intitulé Plan de la Défense a été utilisé pour allouer des budgets théoriques. Cela a été remplacé par Priorisation des ressources de la Défense, qui survient désormais simultanément avec le processus de planification des activités.</p> <p>La planification des activités au sein du MDN a été modifiée afin de se conformer à la politique du SCT qui exige que tous les ministères préparent une AAP avec des résultats stratégiques clairement définis et mesurables. Le Ministère est tenu de fournir une AAP qui est suffisamment détaillée pour refléter la façon dont il affecte et gère ses ressources pour atteindre les résultats escomptés.</p> <p>L'AAP du MDN est actuellement composé de programmes, sous-programmes et sous-sous-programmes. Les indicateurs et les cibles en matière de rendement sont fournis avec les résultats attendus de ces programmes, comme indiqué dans le rapport sur les plans et les priorités du Ministère.</p> <p>L'AAP a été intégrée au système d'information financière du MDN. Les codes des centres de coûts et des projets sont liés à l'AAP au niveau des sous-sous-programmes, et par conséquent les dépenses peuvent être signalées par l'AAP.</p>	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-7. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 7. Ce tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation visant l'intégration de la planification des activités au Système de comptabilité financière et de gestion.



Recommandation n° 8 – Engagements financiers				
Revoir la politique et les directives concernant l'obligation de relier tous les paiements à des engagements dans le Système de comptabilité financière et de gestion.				
Plan d'action de la direction	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
La politique sur la comptabilité d'engagement obligatoire a été élaborée davantage dans une note du Directeur – Finances (Politiques et procédures) datée du 23 novembre 2005, qui décrit la différence entre réservation de fonds, engagement préalable et engagements. Cette note prévoit une meilleure directive aux usagers sur la façon dont les engagements devraient être utilisés. Des directives supplémentaires relatives à la politique seront diffusées au cours des AF 2006-2007 et 2007-2008.	SMA(Fin SM)	2007-03-15	Une politique financière du Ministère mise à jour en 2013 fournit une orientation et oblige l'utilisation de la réservation de fonds, des engagements préalables et des engagements. Cette façon de faire est conforme à la note de 2005 concernant l'utilisation appropriée et rigoureuse des engagements.	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-8. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 8. Ce tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation visant l'établissement d'un lien entre les paiements et les engagements financiers dans le Système de comptabilité financière et de gestion.

Recommandation n° 9 – Normalisation du processus « de l'achat au paiement »				
Restructurer pour élaborer et documenter un processus « de l'achat au paiement » normalisé.				
Plan d'action de la direction	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
<p>Sous la direction du Comité de surveillance de la Défense en matière de contrats, les activités suivantes seront entreprises : il est convenu que des processus et des programmes de formation normalisés sont nécessaires. Le SMA(Fin SM) prend à l'heure actuelle des mesures pour normaliser les procédures pour l'utilisation des cartes de paiement au sein du Ministère ainsi que le processus « de l'achat au paiement » pour toutes les activités d'achat. Les aide-mémoire d'origine ainsi que la formation améliorée seront disponibles pour l'AF 2006-2007. En outre, le Manuel d'administration de l'approvisionnement élaboré par le SMA(Mat) fournira un processus d'acquisition de bout en bout qui comprend les processus de passation de marchés et de paiement et documente chaque activité d'achat à un niveau très élémentaire. Le Manuel d'administration de l'approvisionnement fournit également des contenus de formation dans le but d'uniformiser les pratiques de passation de marchés au sein du Ministère. Le Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement mandatera et promulguera le Manuel d'administration de l'approvisionnement à titre de recueil du MDN pour l'approvisionnement et la passation de marchés. Les lignes directrices de passation de marchés dans les différents documents seront remplacées par un lien direct vers le Manuel d'administration de l'approvisionnement.</p>	SMA(Mat)/ SMA(Fin SM)	2007-03-30	<p>Le Manuel d'administration de l'approvisionnement fournit un processus « de l'achat au paiement ». Le MDN a publié des notes à l'échelle du Ministère rendant obligatoire l'utilisation du Manuel d'administration de l'approvisionnement et des outils en ligne qui sont liés à ce dernier. En outre, des cours de formation sont obligatoires pour les personnes ayant un pouvoir délégué en matière d'achats.</p> <p>Le Ministère a pris des mesures pour normaliser les procédures pour l'utilisation des cartes d'achat par l'entremise de politiques et d'aide-mémoire.</p>	Mise en œuvre intégrale

Tableau C-9. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 9. Ce tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation visant la normalisation du processus « de l'achat au paiement ».

Recommandation n° 10 – Services partagés et centralisation				
Explorer le potentiel concernant les services partagés, le regroupement et la centralisation.				
Plan d'action de la direction	Mesures prévues	Date cible	Progrès à ce jour	État du point de suivi
Le Comité de surveillance de la Défense en matière de contrats dirigera l'exploration. On s'attardera davantage aux transactions de grande valeur, à haut risque et complexes en intégrant les ressources contractuelles du SMA(Mat) dans d'autres organisations de N1. Le Directeur – Finances (Politiques et procédures) étudie également l'utilisation accrue de l'échange de données informatisé pour normaliser et centraliser le traitement des paiements à grand volume. L'analyse préliminaire débutera à l'automne 2006-2007. Le SMA(Mat) coopérera pleinement avec le SMA(Fin SM) dans l'élaboration d'une stratégie pour les services partagés, le regroupement et la centralisation potentiels.	SMA(Fin SM)/ SMA(Mat)	2007-06-01	<p>Depuis la vérification de 2006, il y a eu de nombreuses réalisations à l'égard des services centralisés dans le but de rationaliser les opérations et ainsi utiliser plus adéquatement les fonds publics. Par exemple, le MDN a centralisé les services tels que la gestion des biens immobiliers, le soutien – Ressources humaines civiles du Quartier général dans toute la région de la capitale nationale, l'approvisionnement national, ainsi que la gestion de sites Web.</p> <p>Pour surveiller les pratiques de passation de marchés à haut risque au sein du MDN, le SMA(Mat) dispose d'une équipe d'experts des marchés qui effectue des visites de sites dans toutes les bases et les escadres pour relever les marchés à risque élevé et évaluer la conformité des pratiques d'enregistrement de la passation de marchés et des informations financières. Les visites de sites sont prévues tous les trois ans.</p> <p>Les travaux en vue du paiement électronique sont devenus une initiative pangouvernementale sur laquelle se penche une initiative conjointe entre le receveur général et le Bureau du contrôleur général. Il s'agit là d'une étape importante vers un processus financier centralisé. Comme cette action remplace le PAD pour mettre en œuvre son propre système de paiement électronique, il est maintenant redondant pour le MDN de prendre des mesures sur cette question de façon indépendante.</p>	Remplacé

Tableau C-10. État de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation n° 10. Ce tableau résume les progrès de la mise en œuvre des éléments du PAD pour la recommandation visant les services partagés, le regroupement et la centralisation.

