



**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 la Marine royale canadienne en matière de gestion financière



Octobre 2016

7055-62 (SMA[Svcs Ex])

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire des résultats.....</b>	<b>iii</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte .....	1
1.2 Justification.....	3
1.3 Objectif .....	3
1.4 Portée.....	3
1.5 Méthode.....	4
1.6 Critères de l'audit.....	5
1.7 Énoncé de conformité.....	5
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>6</b>
2.1 Contrôles internes.....	6
2.2 Gouvernance, surveillance et supervision .....	13
2.3 Gestion des risques .....	16
<b>3.0 Conclusion générale .....</b>	<b>18</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de l'audit .....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Taille de l'échantillon.....</b>	<b>C-1</b>

## Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BCCM	Bureau central de comptabilité ministérielle
BPR	Bureau de première responsabilité
BRCM	Bureau régional de comptabilité ministérielle
DDP	Délégation des pouvoirs
FAC	Forces armées canadiennes
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances) / Dirigeant principal des finances
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

## Sommaire des résultats

Compte tenu de ses dépenses annuelles de plus de 1 milliard de dollars, à l'exception de la rémunération et des avantages sociaux des membres de la Force régulière, la Marine royale canadienne (MRC) compte pour plus de cinq pourcent des crédits du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes (MDN/FAC). Dans le cadre du Plan de vérification interne axé sur les risques du Ministère pour les années financières (AF) 2015-2016 à 2017-2018, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisé un audit des contrôles et des pratiques de la MRC en matière de gestion financière. Des contrôles et pratiques efficaces en matière de gestion financière sont nécessaires pour veiller à ce que la structure de gouvernance de la MRC, son système de contrôles internes et ses pratiques de gestion des risques appuient une intendance efficace des fonds publics.

### Évaluation globale

Bien que de la gouvernance, des contrôles internes et des pratiques de gestion des risques soient en place, des améliorations des directives en matière de gestion financière et des modifications des pratiques de surveillance et de supervision sont requises pour accroître l'efficacité des contrôles et des pratiques de la MRC en matière de gestion financière.

### Constatations et recommandations

**Contrôles internes.** Les contrôles de la gestion financière requis sont généralement en place, mais certains ne fonctionnaient pas comme prévu. L'examen d'un échantillon de transactions a révélé des cas de non-conformité aux politiques de gestion financière, mais il n'y avait aucune preuve de détournement ou de mauvaise utilisation des fonds publics. Les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) en matière de vérification des comptes ainsi que de paiement et de séparation des tâches, et les exigences de passation de marchés, étaient généralement bien gérées. Néanmoins, certains problèmes ont été cernés dans les domaines de l'engagement des dépenses et du contrôle des engagements, des formulaires de délégation des pouvoirs (DDP) ainsi que de la documentation à l'appui et de la trace écrite.

Malgré des efforts considérables de la MRC en matière de surveillance et de supervision des transactions financières, des erreurs de non-conformité ont persisté. Une formation pratique insuffisante du personnel ayant des responsabilités en matière de gestion financière et l'absence de directives procédurales uniformes et adéquates contribuent à ces erreurs récurrentes.

Il est recommandé que la MRC élabore des directives uniformes de gestion financière pour les domaines à risque élevé, dont l'engagement des dépenses, le contrôle des engagements, les pouvoirs délégués et les responsabilités des détenteurs de cartes d'achat. Cela devrait compléter la formation officielle ministérielle ainsi que les directives ministérielles existantes en donnant des consignes sur l'application pratique des politiques pertinentes, et en clarifiant les rôles, les responsabilités et les pouvoirs du personnel concerné.

**Gouvernance, surveillance et supervision.** Les pratiques de surveillance et de supervision au sein de la structure de gouvernance de la gestion financière de la MRC mettent actuellement l'accent sur l'examen des transactions de façon individuelle et réactive. Bien que ce type d'examen des transactions ait permis la correction des erreurs précises relevées, une approche plus stratégique de surveillance et de supervision permettrait à la MRC d'améliorer les processus, de renforcer les contrôles ou de déterminer les domaines préoccupants qui ne peuvent pas être facilement mesurés ou quantifiés par des examens des transactions.

Il est recommandé que la MRC élabore et mette en place une approche axée sur les risques pour les pratiques de surveillance et de supervision qui met l'accent sur l'amélioration des processus de gestion financière et la détermination des problèmes systémiques afin d'accroître l'efficacité des examens des transactions effectués.

**Gestion des risques.** Les pratiques actuelles de gestion des risques au sein de la MRC mettent l'accent sur les risques opérationnels et budgétaires auxquels fait face la Marine. Bien que les risques en matière de financement soient gérés continuellement par l'entremise du processus de gestion budgétaire en cours d'année financière, les risques liés à gestion financière ne sont pas documentés dans le processus actuel de gestion des risques. Cependant, les contrôleurs de la MRC sont conscients des risques liés à la gestion financière et ils les gèrent dans le cadre de leurs activités quotidiennes et des initiatives locales. Ces observations et améliorations potentielles ont fait l'objet de discussions avec la direction, mais aucune recommandation n'est considérée comme nécessaire dans le présent rapport.

---

**Nota :** Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consultez l'[Annexe A – Plan d'action de la direction](#).

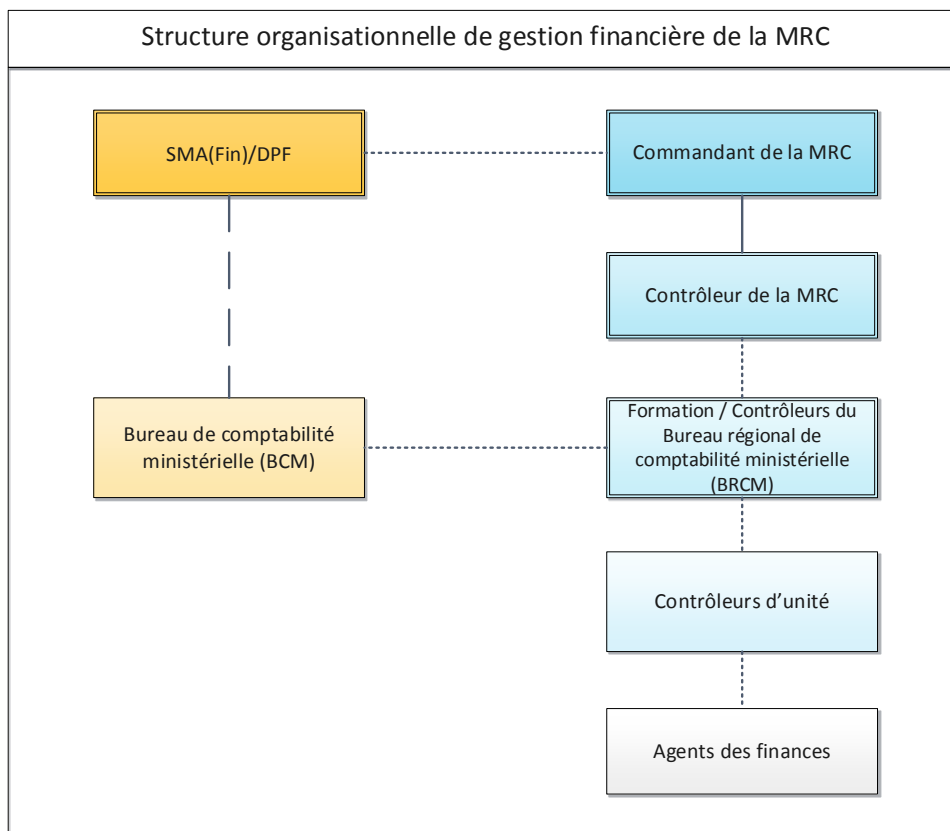
---

## 1.0 Introduction

### 1.1 Contexte

Les contrôles et pratiques en matière de gestion financière comprennent une structure d'activités de nature financière entreprises en vue d'assurer l'utilisation prudente des ressources publiques d'une manière efficace, efficiente et économique. Ils fournissent la structure de gouvernance d'une organisation, un système de contrôles internes et des pratiques de gestion des risques pour veiller à l'intendance efficace des fonds publics.

Le sous-ministre adjoint (Finances) / dirigeant principal des finances (SMA[Fin]/DPF) dispose de l'autorité fonctionnelle et suprême en matière de gestion financière au Ministère. Au sein de la MRC, la structure organisationnelle de la gestion financière comprend les liens hiérarchiques organisationnels et fonctionnels illustrés dans la Figure 1.



**Figure 1. Structure organisationnelle de la gestion financière de la MRC<sup>1</sup>.** Cette figure illustre la structure organisationnelle de la gestion financière de la MRC.

<sup>1</sup> Les lignes continues représentent les liens hiérarchiques organisationnels tandis que les lignes pointillées représentent les liens hiérarchiques fonctionnels. Bien que les contrôleurs et agents des finances des formations et unités relèvent de façon fonctionnelle du contrôleur de la MRC, leurs liens hiérarchiques organisationnels sont ceux de la chaîne de commandement militaire. Il existe deux niveaux organisationnels entre le BCCM et le SMA(Fin)/DPF, représentés par la ligne en tirets.

À l'appui du sous-ministre dans son rôle d'officier comptable en vertu de la LGFP, le SMA(Fin)/DPF est responsable de l'intégrité de la gestion financière et de la fonction de contrôleur au sein du MDN et des FAC. Il fournit des directives et conseils ministériels sur la fonction de contrôleur et le cadre des pouvoirs financiers requis pour soutenir le processus de gestion des ressources. Les lignes pointillées horizontales vers la MRC dans la Figure 1 ci-dessus représentent cette autorité fonctionnelle sur la gestion financière au sein de la MRC.

En tant que chef de la Marine, le commandant de la MRC se trouve au plus haut niveau de la structure organisationnelle de la gestion financière au sein de la MRC. Le contrôleur de la MRC relève du commandant de la MRC pour la coordination stratégique de la fonction de contrôleur, de la gestion des ressources, des services d'établissement des coûts, de l'orientation des politiques et de la surveillance au sein de la Marine.

Deux contrôleurs de Formation des Forces maritimes du Pacifique et des Forces maritimes de l'Atlantique relèvent sur le plan fonctionnel du contrôleur de la MRC, et sont responsables des activités quotidiennes de la fonction de contrôleur, de la gestion financière, de la gestion des ressources et des rapports budgétaires au sein de la Marine. En tant qu'autorités fonctionnelles pour la gestion financière dans les Formations, ils sont également responsables de ce qui suit :

- mener des activités de surveillance et de supervision, y compris des inspections financières pour assurer la conformité aux politiques de gestion financière et fournir une assurance de l'intendance efficace des ressources publiques;
- interpréter et promouvoir des politiques de gestion financière auprès de toutes les organisations subordonnées au sein de la Formation;
- fournir continuellement de la formation et de l'aide pour tous les aspects de la gestion financière.

À titre de contrôleurs principaux d'une région, les contrôleurs des Formations reçoivent également le rôle de BRCM et relèvent de façon fonctionnelle du SMA(Fin)/DPF par l'entremise du BCCM pour divers domaines de gestion financière. Le BCCM est responsable de la surveillance et de la supervision du contrôle et du traitement des transactions financières effectuées par le BRCM conformément à la législation et aux politiques financières. Les BRCM sont responsables du contrôle, du traitement et de la surveillance des transactions financières dans leur région géographique, ce qui comprend l'exécution du pouvoir de payer. Ils assurent également la surveillance et la supervision de leurs régions géographiques pour le compte du SMA(Fin)/DPF.

Les contrôleurs d'unité sont responsables des activités quotidiennes de gestion financière, de gestion budgétaire et de production de rapports au sein de leurs organisations. Certaines responsabilités de gestion financière sont dévolues aux agents des finances au sein de l'unité ou des organisations subordonnées, ce qui comprend la gestion des budgets locaux ainsi que l'acquisition de biens et de services, principalement au moyen des cartes d'achat.

La MRC a déployé des efforts considérables pour intégrer ses processus opérationnels dans les domaines de la gouvernance, de la production de rapports, de la gestion des risques, de la gestion du rendement et de la planification opérationnelle. La MRC a établi une solide structure de

commissions, comités et conseils stratégiques qui permettent la circulation de l'information depuis les niveaux opérationnels jusqu'au niveau ministériel stratégique. La MRC a également mis au point un modèle de rendement qui schématise les activités de la Marine dans cinq principaux domaines, et ce modèle est utilisé pour intégrer la planification et la production de rapports des secteurs d'activité. De plus, une série d'outils de production de rapports qui a été élaborée intègre plusieurs systèmes d'information et crée des tableaux de bord et des rapports utilisés pour la prise de décisions. La MRC a également mis sur pied un système intégré de gestion des risques doté de plusieurs mécanismes permettant de cerner, d'évaluer et de gérer les risques du point de vue de l'ensemble de la Marine. Dans le but de faire passer la Marine des mesures et des rapports à la gestion et à l'amélioration, un cadre de gestion du rendement est en cours de mise en œuvre grâce à une approche progressive.

Bien que non inclus dans la portée du présent audit, le processus de planification intégrée des activités que la MRC met actuellement en œuvre fait également partie des contrôles et des pratiques en matière de gestion financière. La MRC a mis au point une trousse d'outils de gestion opérationnelle, laquelle constitue un processus automatisé de planification des activités et de gestion des ressources visant à remplacer le grand nombre de documents utilisés dans le processus ministériel. Cette trousse a pour objectif de réduire la charge de travail manuel en automatisant les processus de gestion budgétaire et de permettre un accent accru sur l'analyse et la prise de décisions fondées sur des données probantes. À l'aide d'une série d'applications frontales de production de rapports et de visualisation, les contrôleurs de la Marine pourront accéder aux renseignements organisationnels et les visualiser, trier et analyser ainsi qu'avoir accès à un tableau de bord, à des outils de production de rapports, à des capacités analytiques et à des rapports hautement formatés.

## 1.2 Justification

En tant qu'un des trois commandements d'armée des FAC, les dépenses annuelles nettes de la MRC ont dépassé 1 milliard de dollars par année, ce qui représente plus de cinq pourcent des dépenses annuelles de plus de 18 milliards de dollars du Ministère au cours de l'AF 2014-2015. Le présent audit est le deuxième d'une série d'audits des contrôles et des pratiques en matière de gestion financière au sein des commandements d'armée; le SMA(Svcs Ex) a effectué un audit du cadre de gestion financière de l'Aviation royale canadienne en 2015, alors qu'un audit ultérieur de l'Armée canadienne est prévu. Compte tenu de l'importance d'une gestion financière efficace au sein du MDN et des FAC ainsi que de l'importance des dépenses de la MRC, le présent audit était inclus dans le Plan de vérification interne axé sur les risques pour la période des AF 2015-2016 à 2017-2018.

## 1.3 Objectif

Le présent audit visait à évaluer l'efficacité des contrôles et des pratiques de la MRC en matière de gestion financière.

## 1.4 Portée

La portée du présent audit comprenait les pratiques de gestion financière actuelles de la MRC, y compris la gestion des dépenses, la gestion des recettes, la gestion des risques, la surveillance et



la supervision, la structure des rapports hiérarchiques et sa structure organisationnelle, l'instruction et l'orientation ainsi que la planification de la relève.

Le présent audit comprenait des renseignements financiers de l'AF 2010-2011 à 2014-2015 aux fins d'analyse des données et de l'échantillon. L'analyse de l'échantillon a évalué les aspects suivants de la gestion financière :

- processus de gestion des dépenses (y compris l'engagement des dépenses, la vérification des comptes et le paiement);
- gestion des DDP;
- comptabilité d'engagement;
- gestion des cartes d'achat;
- pratiques en matière de passation de marchés;
- gestion des demandes de remboursement de frais de voyage;
- gestion de l'accueil;
- gestion des recettes;
- gestion des créiteurs à la fin de l'exercice.

La portée de l'audit ne comprenait pas un examen exhaustif de ce qui suit :

- Processus de gestion budgétaire<sup>2</sup>
- Salaires et rémunération du personnel<sup>3</sup>

## 1.5 Méthode

La démarche de l'audit comprenait ce qui suit :

- des entrevues avec des personnes qui occupent des postes clés et ont des responsabilités en matière de gestion financière à tous les niveaux de la structure de gestion financière de la MRC;
- des examens des politiques de gestion financière, y compris les articles 32, 33 et 34 de la LGFP, plusieurs chapitres du Manuel d'administration financière (MAF) du MDN et les politiques et procédures financières propres à la MRC;
- des examens de la documentation fournie par la MRC, notamment des rapports financiers, du matériel de formation, des instructions d'opérations ainsi que des directives et des rapports sur la surveillance et la supervision;
- des révisions étape par étape des principaux processus de gestion financière;
- des analyses des données extraites du système financier du Ministère, soit le Système d'information de la gestion des ressources de la Défense;
- des visites de sites des Forces maritimes du Pacifique, à Victoria, et des Forces maritimes de l'Atlantique, à Halifax;

<sup>2</sup> Les processus de gestion budgétaire ont été évalués dans la Vérification de la gestion du budget ministériel du SMA(Svcs Ex), réalisée en décembre 2012.

<sup>3</sup> La gestion financière des salaires et de la rémunération des membres de la Force régulière relève principalement de la responsabilité d'autres organisations.

- l'examen d'un échantillon dirigé de 113 transactions, notamment des dépenses, des recettes, des achats de biens et les créditeurs à la fin de l'exercice.

Même si l'échantillon comprenait 113 transactions, les tests d'audit ne sont pas tous applicables à chaque transaction. La taille de l'échantillon applicable à chaque secteur de test est décrite à l'[Annexe C](#).

## 1.6 Critères de l'audit

Les critères de l'audit figurent à l'[Annexe B](#).

## 1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et les conclusions de l'audit figurant dans le présent rapport reposent sur des preuves d'audit 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. L'audit 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 qui existaient au moment de l'audit et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Contrôles internes

Les contrôles internes requis pour la gestion financière sont généralement en place. Cependant, certains contrôles liés à l'engagement des dépenses, à l'utilisation des engagements et aux exigences en matière de passation de marchés ne fonctionnent pas comme prévu.

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

La LGFP est la pierre angulaire du cadre juridique de la gestion financière au sein du gouvernement fédéral et accorde des pouvoirs financiers aux ministres et aux administrateurs généraux. Ces pouvoirs sont délégués aux titulaires des postes au sein du Ministère. Les articles 32, 33 et 34 de la LGFP décrivent les pouvoirs financiers aux fins du processus de dépense.

L'article 32 de la LGFP définit les exigences auxquelles il faut satisfaire avant d'enclencher l'achat de biens ou de services. Cela comprend l'engagement des dépenses et le contrôle des engagements. Pour l'engagement des dépenses, une personne ayant des pouvoirs délégués doit veiller à ce que la dépense réponde à un besoin opérationnel ou administratif légitime, et à ce qu'il y ait des fonds suffisants avant de passer un contrat ou de conclure une autre forme d'entente. Pour le contrôle des engagements, des fonds doivent être réservés au moyen d'un engagement financier consigné dans le système financier du Ministère.

L'article 34 de la LGFP définit les exigences auxquelles il faut satisfaire avant que des débours aient lieu. Il s'agit d'une attestation que les biens ont été livrés ou que le travail a été effectué selon les modalités convenues et que la facture respecte les clauses du contrat.

L'article 33 de la LGFP définit les exigences auxquelles il faut satisfaire pour autoriser le paiement des biens ou des services obtenus.

Les pouvoirs financiers en vertu des articles 32, 33 et 34 de la LGFP sont délégués par écrit, au moyen d'un formulaire de DDP. Ce formulaire documente les pouvoirs financiers délégués applicables, les restrictions connexes et la preuve que la formation préalable a eu lieu.

Au sein du MDN, il existe quelques sources d'orientation sur la gestion financière. Le SMA(Fin)/DPF a publié le MAF, lequel décrit les politiques ministérielles pour tous les aspects de la gestion financière. Le MAF comprend des chapitres qui portent précisément sur le processus de dépense (articles 32, 33 et 34 de la LGFP), les pouvoirs financiers délégués, les fonctions du BCCM et du BRCM, la gestion des recettes, la gestion des cartes d'achat, les demandes de remboursement de frais de voyage, l'accueil, et plus. Le MAF fournit une orientation et des directives sur les processus, les responsabilités et les contrôles détaillés nécessaires pour assurer la conformité. De même, le Manuel d'administration des achats publié par le sous-ministre adjoint (Matériels) présente les exigences du Ministère en matière de

politiques pour la passation de marchés de biens et de services. De plus, les Ordres de la Marine publiés par la MRC et les ordres publiés par les Formations présentent des directives administratives, techniques et opérationnelles particulières et des aspects procéduraux qui amplifient les politiques ministérielles pour la MRC.

Au cours du présent audit, un examen de l'échantillon des transactions, des révisions des étapes des processus et des entrevues avec les clients a été effectué au quartier général de la MRC et au sein des organisations subordonnées. En règle générale, ces tests ont démontré suffisamment de pratiques et contrôles en matière de gestion financière pour la gestion des recettes, les créditeurs à la fin de l'exercice, les demandes de remboursement de frais de voyage, l'accueil et la passation de marchés, ainsi que l'attestation conformément aux articles 33 et 34 de la LGFP. Cependant, des cas de non-conformité ont été déterminés dans l'attestation au titre de l'article 32, la gestion des DDP et des cartes d'achat ainsi que le caractère suffisant de la documentation à l'appui.

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

Dans le cadre de l'analyse de l'échantillon, les transactions ont été évaluées afin de déterminer si elles avaient été autorisées conformément à l'article 32 de la LGFP, ce qui comprend l'exigence en matière de contrôle des engagements.

Des preuves documentaires de l'autorisation aux termes de l'article 32 n'ont pas été fournies pour 30 pourcent des transactions échantillonnées. Les résultats de l'analyse de l'échantillon et des entrevues révèlent un manque général de compréhension de ce qui constitue une preuve justificative acceptable de l'autorisation en vertu de l'article 32, et ce, même si la politique et les procédures ministérielles donnent des directives claires concernant ces attentes.

Les résultats des entrevues ont également révélé que le contrôle des engagements n'est pas bien compris ou utilisé pour les fins prévues dans bien des cas. Même si toutes les transactions étaient liées à un engagement financier dans le système financier du Ministère, cela découlait d'un contrôle de système qui exige que chaque paiement soit lié à un engagement. Lorsqu'un contrôle des engagements n'est pas appliqué au moment de l'engagement des dépenses, la fonction prévue des engagements comme mesure de gestion budgétaire et de contrôle des dépenses est rejetée. Même si des directives concernant le contrôle des engagements n'étaient pas disponibles lors de la réalisation en 2014-2015 des transactions échantillonnées, le SMA(Fin) a par la suite publié une instruction permanente d'opérations intitulée « De l'approvisionnement au paiement » en janvier 2016, laquelle fournit des directives détaillées sur l'utilisation des engagements.

L'article 32 de la LGFP exige également que les personnes ayant des pouvoirs délégués veillent à ce que des fonds suffisants soient disponibles avant de passer un contrat ou d'engager des dépenses afin de veiller aux contrôles adéquats des transactions. Parmi les transactions où un timbre dateur indiquait quand on avait accordé l'autorisation en vertu de l'article 32, 15 pourcent avaient été autorisées après l'engagement de la dépense.

### **Article 34 – Attestation pour les travaux exécutés, les fournitures livrées ou les services rendus et l'éligibilité au paiement**

Les résultats de l'analyse de l'échantillon indiquent un niveau élevé de conformité aux exigences de l'article 34 de la LGFP, avec des erreurs relevées dans trois pourcent des transactions évaluées.

### **Article 33 – Paiement pour les travaux, les fournitures ou les services**

Les résultats de l'analyse de l'échantillon combinés à la révision des étapes des processus et aux entrevues réalisées indiquent que la conformité aux exigences de l'article 33 de la LGFP est un domaine à faible risque. Le processus d'autorisation de paiement pour la Marine est centralisé au sein des deux organisations de contrôleurs de formation, et des contrôles sont en place pour que seul un nombre limité de membres du personnel reçoivent un pouvoir délégué en vertu de l'article 33. Toutes les transactions reçoivent une approbation électronique en vertu de l'article 33 dans le système financier du Ministère avant que le paiement puisse être effectué et que la transaction puisse être réalisée. Un examen superficiel des transactions à faible risque est effectué avant qu'elles soient attestées conformément à l'article 33 de la LGFP, suivi d'une vérification après paiement d'un échantillon statistique des transactions à faible risque. Toutes les transactions à risque élevé sont examinées en détail avant l'autorisation en vertu de l'article 33 et le paiement. Il a été déterminé que le pouvoir de paiement a été appliqué correctement pour les transactions échantillonnées.

### **Séparation des tâches**

Un contrôle efficace de la gouvernance et de la gestion ainsi qu'une politique pangouvernementale de gestion financière exigent que les personnes ayant des pouvoirs financiers délégués n'exercent pas à la fois l'attestation que les biens et les services ont été livrés ou rendus, et l'autorisation du paiement connexe. Cette séparation des tâches réduit le risque de mauvaise utilisation des fonds.

Les résultats de l'analyse de l'échantillon indiquent qu'il y a une séparation adéquate des tâches de gestion financière. Même si la séparation des tâches ne pouvait pas être vérifiée pour 5 pourcent de l'échantillon des transactions, les autres 95 pourcent des transactions échantillonnées étaient conformes aux exigences en matière de séparation des tâches. Plusieurs contrôles compensatoires réduisent également le niveau de risque dans ce domaine. Cela comprend la centralisation des pouvoirs en vertu de l'article 33 qui limitent le nombre de personnes qui peuvent autoriser le paiement d'une transaction.

### **Délégation des pouvoirs financiers**

La DDP est un élément crucial d'un système de contrôle interne. La LGFP et d'autres lois fédérales confèrent au ministre et au sous-ministre du MDN des pouvoirs et responsabilités précis pour le contrôle et la dépense des fonds. Puisqu'il est peu pratique que le ministre et le sous-ministre s'acquittent eux-mêmes de toutes ces responsabilités, ils doivent autoriser des agents responsables à exercer ces pouvoirs en leur nom. Par l'entremise du processus de DDP, le Ministère est en mesure de veiller à ce que des contrôles efficaces de la gestion financière et opérationnelle soient appliqués pour la dépense des fonds publics.

La délégation des pouvoirs pour la gestion financière est présentée comme une matrice qui reflète les limites du pouvoir que le ministre et le sous-ministre ont accordé à des postes au sein du MDN et des FAC. Les personnes occupant un poste assorti de pouvoirs financiers délégués conformément à la matrice ne peuvent pas exercer ces pouvoirs à moins qu'elles aient été désignées pour les exercer dans un formulaire de DDP. Afin de s'assurer que ces responsabilités sont comprises, les personnes doivent suivre avec succès divers cours de formation avant d'exercer des pouvoirs délégués.

Afin de vérifier l'utilisation appropriée des pouvoirs financiers délégués, l'équipe d'audit a demandé les formulaires de DDP connexes d'un échantillon de transactions pour évaluer les domaines de pouvoirs liés à la passation de marchés, à l'article 32, à l'article 33 et à l'article 34. Parmi les formulaires demandés, 22 pourcent n'ont pas été fournis. L'absence de pièces justificatives pour les pouvoirs délégués indique une lacune dans l'efficacité du contrôle.

L'examen des formulaires de DDP fournis a révélé que certaines transactions échantillonnées n'étaient pas attestées par une personne ayant un pouvoir financier valide. Parmi les formulaires fournis, huit pourcent étaient invalides. Un formulaire de DDP était considéré comme invalide s'il avait été confirmé qu'un formulaire n'existait pas pour la personne attestant l'un des pouvoirs susmentionnés, si le cours de formation requis était expiré ou si la personne n'était pas autorisée à attester le domaine précis de la DDP faisant l'objet de l'évaluation. Dans un cas, une personne ayant un formulaire de DDP invalide avait suivi de nouveau la formation requise avant son expiration, mais un nouveau formulaire de DDP n'avait pas été préparé. De plus, certaines transactions attestées n'étaient pas dans les limites définies sur les formulaires. Parmi les formulaires de DDP fournis, deux pourcent des transactions n'étaient pas dans les limites indiquées sur le formulaire de DDP. La LGFP exige la conservation de formulaires de DDP valides dans les dossiers afin de réduire le risque de mauvais usage ou de détournement de fonds publics.

### **Pratique exemplaire**

Le Ministère est en train de mettre en œuvre la gestion des pouvoirs délégués par voie électronique, au moyen du système financier du Ministère. Alors que l'ancien formulaire de DDP n'incluait pas un champ pour indiquer sa date d'expiration, le nouveau système exigera que chaque formulaire de DDP ait une date d'expiration définie explicitement. Cela devrait déclencher la préparation d'un nouveau formulaire de DDP quand la formation et le formulaire de DDP d'une personne sont sur le point d'expirer.

### **Passation de marchés**

Les exigences relatives à l'administration des contrats figurent dans le Manuel d'administration des achats du Ministère, et elles sont cruciales à la promotion d'une intendance efficace des fonds publics. Les principaux documents de passation de marchés, comme les détails sur le contrat et le fournisseur, les propositions de prix, les calendriers et les limites financières, n'étaient pas disponibles pour 34 pourcent des transactions échantillonnées. Parmi les transactions ayant les documents appropriés, deux transactions avaient une valeur qui dépassait les limites de dépenses indiquées dans le contrat.

## Cartes d'achat

Les erreurs décrites ci-dessus reflètent aussi le risque de non-conformité aux exigences relatives aux cartes d'achat, puisque 15 des 113 transactions échantillonnées avaient été payées au moyen d'une carte d'achat. Les détenteurs de carte d'achat ont pour responsabilité de veiller à ce que les transactions soient dûment autorisées en vertu de l'article 32 et de l'article 34 par des personnes disposant d'une DDP valide, d'adhérer aux exigences en matière de passation de marchés et de conserver une trace écrite adéquate. Les détenteurs de carte d'achat ont aussi indiqué durant les entrevues qu'ils n'avaient pas de directives adéquates concernant les rapprochements liés aux cartes, ce qui est exigé par la politique ministérielle.

## Documents à l'appui

L'audit a évalué la pertinence des documents à l'appui pour déterminer si une trace écrite suffisante avait été conservée pour les transactions échantillonnées. La politique ministérielle exige la conservation d'une trace écrite suffisante, laquelle comprend les factures, la preuve des autorisations en vertu des articles 32, 33 et 34, les formulaires de DDP connexes ainsi que les contrats applicables. Dans l'ensemble, 34 pourcent de toutes les transactions échantillonnées avaient une documentation justificative adéquate, ce qui nuit à la capacité du Ministère d'assurer la surveillance et la supervision financières. De plus, absolument aucun document n'a été fourni pour 16 pourcent de l'échantillon demandé. Bien que l'obligation de conserver les documents justificatifs appropriés soit décrite dans toutes les politiques de gestion financière publiées par le SMA(Fin)/DPF, des directives précises concernant les types et les détails des documents à l'appui n'étaient pas disponibles pendant la période des transactions échantillonnées. Le SMA(Fin)/DPF a depuis publié une instruction permanente d'opérations intitulée « De l'approvisionnement au paiement » en janvier 2016, qui présente des directives détaillées sur la documentation requise à chaque étape du processus de dépense.

### 2.1.2 Formation et directives en matière de gestion financière

Les erreurs les plus fréquentes rencontrées durant l'analyse de l'échantillon sont attribuables à une formation insuffisante ainsi qu'à un manque général de directives documentées. Dans de nombreux cas, les titulaires de postes opérationnels ont d'importantes responsabilités en gestion financière, comme l'exercice de pouvoirs financiers délégués, la gestion d'un budget, les prévisions des dépenses et le rapprochement des dépenses liées aux cartes d'achat. Cependant, la formation nécessaire n'est pas toujours disponible pour le personnel des postes opérationnels afin de les aider à assumer leurs responsabilités en matière de gestion financière.

#### Pratique exemplaire

Les contrôleurs des Formations sont en train d'élaborer des initiatives locales de formation qui servent de complément à la formation officielle du Ministère et fournissent des

Pour de nombreux postes opérationnels, la seule formation en gestion financière qui est offerte consiste en trois cours en ligne exigés aux fins de la délégation des pouvoirs financiers. Toutefois, le contenu de ces cours n'offre pas une vaste mise en application pratique des théories et des exigences de la gestion financière. La moitié des personnes interviewées qui ont suivi ces cours en ligne ont répondu que la formation fournie ne les a pas préparés à assumer leurs responsabilités en matière de gestion financière. Dans de nombreux cas, les membres du personnel opérationnel, bien qu'ils soient des experts en la matière dans leurs domaines de travail, n'ont pas la formation ou l'expérience requise pour exercer des fonctions de gestion financière.

directives sur l'application pratique des politiques dans certains domaines, comme la DDP, l'accueil et les événements.

Bien que le personnel opérationnel puisse être en mesure d'accomplir des tâches de gestion financière, la façon dont ces processus s'inscrivent dans le cadre global n'est pas toujours comprise. Par exemple, le contrôle des engagements au niveau local peut ne pas sembler important parce que l'agent des finances peut facilement suivre le budget et les dépenses grâce à une feuille de calcul électronique ou à un autre système. Cependant, l'utilisation incorrecte du contrôle des engagements réduit la capacité des contrôleurs de la MRC, des Formations et des unités de voir le budget et les dépenses. De plus, sans le contrôle approprié des engagements, la production de rapports périodiques sur les dépenses et les budgets exige plus d'efforts et de ressources à tous les niveaux de l'organisation, alors qu'il s'agit d'une tâche qui, autrement, pourrait facilement être accomplie en produisant un rapport dans le système financier du Ministère si le contrôle des engagements est effectué correctement à tous les niveaux de l'organisation.

Comme la formation officielle n'est pas suffisante pour les personnes qui travaillent dans des rôles opérationnels, une quantité considérable de formation en cours d'emploi et de directives supplémentaires est nécessaire. Les deux contrôleurs de Formation sont en train d'élaborer des initiatives locales de formation et des procédures documentées pour compléter la formation officielle avec des directives directes sur l'application des politiques pertinentes. Dans un exemple récent, les Formations ont tenu un séminaire de concert avec le BCCM afin de présenter les modifications du processus de DDP en prévision de sa mise en œuvre par l'entremise du système financier du Ministère. Cela a permis aux participants d'acquérir une compréhension commune du nouveau processus, comme en témoignent les réponses uniformes de toutes les personnes interviewées à ce sujet. Dans un autre exemple, les contrôleurs aux deux Formations ont préparé et publié des directives détaillées sur la gestion et le traitement des demandes liées à l'accueil et aux événements, ce qui fournit ainsi un message clair et uniforme concernant le processus en question. Cependant, ces directives ne sont pas disponibles pour d'autres processus de gestion financière comme le processus de dépense, lequel comprend le contrôle des engagements, la DDP et la trace écrite.

De plus, les activités et processus principaux de gestion financière ne sont pas documentés de façon uniforme par la Formation ou l'unité. La préparation de directives semblables par de nombreuses organisations entraîne des inefficacités, un manque d'uniformité et le chevauchement des efforts. Même si les contrôleurs des Formations ont encouragé la réalisation d'initiatives de formation locales et si certaines organisations disposent de procédures



documentées pour diverses activités financières, elles ne sont pas élaborées de façon uniforme par les Formations ou à l'échelle de la MRC.

### **2.1.3 Conclusion**

Même si l'analyse de l'échantillon n'a trouvé aucune preuve de mauvaise utilisation ou de détournement de fonds, un certain nombre de contrôles doivent être renforcés pour assurer la pleine conformité à la LGFP et aux politiques de gestion financière du Ministère. Le manque d'engagement des dépenses et de contrôle des engagements, de formulaires de DDP valides, de conformité aux limites des DDP et de trace écrite suffisante constitue des failles dans le cadre de contrôle du processus de dépense, ce qui augmente le risque de mauvaise gestion des fonds publics. Ces problèmes de non-conformité peuvent être attribués à un manque de formation adéquate en gestion financière combiné à des directives non uniformes. Il serait avantageux pour la MRC d'avoir une approche centralisée concernant les initiatives de formation locales et la documentation des processus de gestion financière. Étant donné que les processus de gestion financière sont les mêmes à l'échelle de la MRC, l'élaboration d'une formation et de directives locales aux niveaux subordonnés entraîne un chevauchement des efforts et une application non uniforme des politiques.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. La MRC devrait élaborer de la formation et des directives uniformes en matière de gestion financière pour les Formations afin de clarifier les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les procédures concernant ce qui suit :

- a. pouvoirs financiers et pouvoirs de passation de marchés délégués;
- b. article 32 de la LGFP;
- c. contrôle des engagements;
- d. détenteurs de carte d'achat;
- e. documentation à l'appui.

#### BPR : MRC

Les principaux points à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la direction sont les suivants :

Définition claire et documentation pour toute interprétation d'une politique quand elle n'est pas claire.

## 2.2 Gouvernance, surveillance et supervision

Bien que plusieurs pratiques de surveillance et de supervision aient été établies, elles mettent l'accent sur la correction des transactions plutôt que sur les améliorations du processus global de gestion financière.

### 2.2.1 Pratiques de surveillance et de supervision

Les pratiques de surveillance et de supervision jouent un rôle crucial dans l'évaluation des contrôles et des pratiques en matière de gestion financière en donnant l'assurance que l'organisation se conforme aux politiques et fonctionne de façon efficace et efficiente. Il y a plusieurs pratiques de surveillance et de supervision établies à la MRC et dans les Formations visant à examiner divers aspects de la gestion financière. La plupart de ces pratiques de surveillance et de supervision mettent l'accent sur la dépense des fonds publics, et ce, par l'examen des paiements et des transactions financières ou par la gestion de la trésorerie.

Toutes les transactions à risque élevé sont assujetties à une vérification avant paiement conformément à la politique ministérielle sur l'article 33 de la LGFP.

Toutes les transactions à faible risque sont assujetties à une vérification après paiement à

#### Pratiques exemplaires

- Bien qu'il existe des possibilités d'amélioration, les processus de surveillance et de supervision établis sont officiellement documentés et incluent des pratiques appropriées de production de rapports et de suivi.
- À une Formation, des examens approfondis sont menés selon une méthode axée sur les risques pour choisir les domaines, les processus et les programmes qui seront examinés chaque année.

l'échelle du Ministère fondée sur un échantillon statistique que le BCCM<sup>4</sup> choisit mensuellement. Les contrôleurs des Formations effectuent également des vérifications locales après paiement de transactions financières supplémentaires à faible risque provenant d'un échantillon choisi à l'échelle locale. Les vérifications avant ou après paiement des transactions de dépenses évaluent la conformité aux articles 32, 33 et 34 de la LGFP, ainsi qu'aux politiques ministérielles de gestion financière et à certaines règles et certains règlements en matière de passation de marchés. De plus, tout navire (unité) fait l'objet d'une Inspection de préparation logistique tous les 18 à 24 mois pour évaluer tous les aspects de l'état de préparation du navire, ce qui comprend la prise en considération de la gestion financière des fonds publics. Les unités qui gèrent et conservent des fonds en espèces font l'objet d'une vérification tous les six mois au niveau des unités pour vérifier la manutention et la gestion appropriées de la trésorerie.

En plus de ces activités de surveillance et de supervision, une Formation inspecte ses plus grandes unités tous les 18 mois, ce qui comprend un examen des transactions semblable à la vérification après paiement, ainsi qu'une vérification de la gestion des fonds publics. L'autre Formation effectue des examens complets de la conformité pour toutes les unités qui relèvent d'elle. Les examens sont déterminés au moyen d'une méthode axée sur les risques et évaluent la conformité, les contrôles, la gouvernance et l'intendance de divers processus et programmes dans cette Formation.

### **2.2.2 Examen des transactions par rapport à examen des processus**

L'examen des transactions est un long processus qui met l'accent sur la détection des erreurs et la prise de mesures correctives. En revanche, un examen des processus et des programmes peut déterminer les faiblesses présentes dans les contrôles et la gouvernance afin de prévenir des erreurs. Malgré la quantité considérable d'examens des transactions en cours par l'entremise du processus local de vérification après paiement, il n'a pas été démontré que ce type d'examens prévient ou réduit les erreurs.

La vérification après paiement dirigée par le BCCM est considérée comme suffisante pour permettre la conformité aux exigences des politiques du Ministère et du gouvernement fédéral. Néanmoins, les instructions permanentes d'opérations pour les vérifications après paiement publiées par le BCCM précisent que les vérifications locales après paiement peuvent être effectuées par des contrôleurs pour des transactions supplémentaires selon les risques locaux cernés.

Les équipes de vérification locale après paiement de chacun des deux contrôleurs des Formations examinent chaque année des milliers de transactions provenant de toutes les organisations au sein des Formations. L'équipe de vérification à chaque Formation comprend trois ou quatre membres du personnel qui consacrent tout leur temps à l'examen des transactions en plus de membres du personnel qui assurent la supervision de la gestion. Les entrevues avec les examinateurs ont révélé que les taux d'erreur demeurent uniformes, avec une certaine variabilité cyclique lorsque les organismes connaissent un roulement du personnel de façon régulière en raison des affectations militaires. En fait, à une Formation, le taux d'erreurs de la vérification

---

<sup>4</sup> Les exigences des vérifications après paiement sont présentées dans la Directive sur la vérification des comptes du Conseil du Trésor et la politique du Ministère sur l'article 33 de la LGFP.

après paiement a augmenté de 9,4 pourcent au cours de l'AF 2014-2015 à 12,8 pourcent au cours de l'AF 2015-2016. Les examinateurs ont déclaré que le processus de vérification après paiement est utile comme moyen de fournir une formation informelle aux membres du personnel qui ont récemment commencé à occuper leurs postes. Il y a toutefois des façons plus efficaces et efficaces de fournir de la formation locale aux nouveaux membres du personnel, comme le recommande la section 2.1 du présent rapport.

L'examen important des transactions effectué par l'entremise de la vérification locale après paiement est une pratique qui découlait d'une ancienne version de la politique du Ministère sur l'article 33 de la LGFP, laquelle exigeait que les contrôleurs du BRCM effectuent une vérification après paiement d'au moins 20 pourcent des transactions mensuelles à faible risque. Cette exigence a été modifiée pour indiquer que la vérification après paiement dirigée par le BCCM est suffisante pour déterminer le caractère adéquat et la fiabilité du processus de vérification des comptes, parce qu'elle est fondée sur une méthode d'échantillon statistique. La pratique continue de la vérification après paiement de transactions supplémentaires dépasse donc le niveau requis pour assurer la conformité, et pourrait ne pas être une utilisation efficace des ressources limitées. En fait, étant donné la nature réactive des examens des transactions, les exceptions sont corrigées, au lieu des problèmes systémiques touchant les processus de gestion financière.

### 2.2.3 Conclusion

Bien qu'un certain nombre d'activités de surveillance et de supervision aient été établies, un accent considérable sur l'examen des transactions sans inclure un niveau plus élevé d'examen des processus a limité la capacité de la MRC de systématiquement prévenir et réduire les erreurs et les cas de non-conformité aux règlements et politiques. La quantité considérable d'examens des transactions effectués peut être attribuée à une exigence désuète des politiques du Ministère. Ce type d'examens tend à corriger les cas individuels d'erreurs plutôt que de tirer parti des résultats pour régler les problèmes globaux dans le processus de gestion financière. Bien qu'un examen si complet des transactions ait aussi été observé dans un autre commandement d'armée des FAC, il était accompagné d'autres pratiques de surveillance et de supervision qui mettaient l'accent sur l'examen des processus, ce qui fournissait une approche plus stratégique.

En revanche, les examens des processus pourraient accroître la conformité et améliorer les contrôles des Formations en ciblant les causes profondes des erreurs. De plus, l'adoption d'une méthode axée sur les risques pour les examens des processus peut déterminer les secteurs à risque plus élevé, qui peuvent être atténués grâce à diverses stratégies, y compris des initiatives de formation locales.

Puisque les examens des transactions exigent une quantité considérable de temps et de ressources et mettent l'accent sur les mesures correctives subséquentes, une approche plus stratégique de surveillance et de supervision avec un nombre réduit d'examens des transactions et un nombre accru d'examens des processus peut réduire et prévenir les erreurs futures ou la non-conformité aux politiques.

### Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. La MRC devrait élaborer et mettre en œuvre une approche axée sur les risques pour les pratiques de surveillance et de supervision qui met l'accent sur l'amélioration des processus de gestion financière et la détermination des problèmes systémiques en vue d'accroître l'efficacité des examens des transactions réalisés.

**BPR : MRC**

Les principaux points à prendre en considération pour l'élaboration d'un plan d'action de la direction sont les suivants :

- adopter une méthode axée sur les risques pour déterminer les domaines à examiner;
- effectuer des examens pour évaluer les processus et contrôles internes comme complément des examens de la conformité en cours;
- définir les exigences de production de rapports afin d'inclure les mesures recommandées et le suivi approprié pour veiller à la mise en œuvre des améliorations.

## 2.3 Gestion des risques

Même si les risques liés à la gestion financière sont gérés grâce aux activités des fonctions de contrôleur, certaines améliorations possibles pourraient être apportées.

### 2.3.1 Risques associés au financement par rapport à la gestion financière

La MRC dispose d'un système de gestion intégrée du risque solide avec plusieurs mécanismes en place pour cerner, évaluer et gérer les risques dans les domaines des opérations, des finances, des blessures et de la sécurité, de la législation et de la réputation. Les risques associés au financement dans la MRC sont déterminés au cours du processus de planification opérationnelle et documentés dans la section des plans d'activités qui porte sur la gestion des risques, ce qui comprend une évaluation de la probabilité, de l'incidence et des stratégies de gestion. Ils sont aussi continuellement examinés dans le cadre de la gestion budgétaire en cours d'exercice. D'autres risques liés à la gestion financière ne sont pas déterminés, évalués ou gérés dans le cadre d'une activité documentée. Néanmoins, ils sont pris en considération par l'entremise des activités des fonctions de contrôleur.

D'après les entrevues avec des intervenants clés, il y a une opinion générale selon laquelle les risques ont été gérés dans le processus de surveillance budgétaire en cours d'exercice et dans la partie de la gestion des risques du processus de planification opérationnelle. De plus, en ce qui a trait aux risques associés à la gestion financière, les intervenants ont entièrement mis l'accent sur le financement, les budgets et les dépenses; la détermination, l'évaluation et la gestion des risques associés à la gestion financière n'étaient pas considérées comme une nécessité. Néanmoins, il y avait des éléments de preuve selon lesquels les risques associés à la gestion financière étaient gérés dans le cadre des activités quotidiennes des contrôleurs. Par exemple, les Formations ont récemment entrepris des initiatives locales en vue de gérer le risque découlant de

la formation inadéquate. En outre, les Formations ont adopté une approche axée sur les risques pour la surveillance et la supervision, et se concentrent sur les transactions, les organisations et les domaines de gestion financière à risque élevé. Dans un autre exemple, la MRC élabore et gère des plans de relève pour des postes clés de gestion financière afin que du personnel qualifié soit disponible pour ces rôles.

La détermination des principaux risques liés à la gestion financière constitue une pratique importante pour accroître la probabilité qu'ils soient gérés efficacement, que des risques importants ne soient pas oubliés, et que les niveaux de risque soient mis à jour régulièrement pour tenir compte des changements dans le milieu de la gestion financière. Bien que des améliorations potentielles pourraient être apportées afin d'améliorer la documentation des risques liés à la gestion financière au sein de la MRC, cela a fait l'objet d'une discussion avec la direction et aucune recommandation n'est jugée nécessaire dans le présent rapport.

### 3.0 Conclusion générale

Il a été déterminé que les contrôles et pratiques de la MRC en matière de gestion financière fonctionnent efficacement dans certains domaines de la gouvernance, des contrôles internes et de la gestion des risques. Toutefois, l'audit a permis de cerner des points à améliorer concernant les directives de gestion financière et les pratiques de surveillance et de supervision. L'analyse de l'échantillon n'a révélé aucun détournement ou mauvaise utilisation de fonds publics.

Même si les contrôles internes requis étaient en place, certains de ces contrôles ne fonctionnaient pas comme prévu. Ces contrôles doivent être en place pour veiller à la pleine conformité à la LGFP et aux politiques de gestion financière. L'élaboration et la communication d'une formation et de directives de la MRC uniformes en matière de gestion financière favoriseront un plus haut niveau de conformité dans les principaux secteurs de gestion financière.

En ce qui concerne la gouvernance, les pratiques actuelles de surveillance et de supervision mettent grandement l'accent sur la correction des transactions, mais ne gèrent pas la cause sous-jacente des erreurs. L'élaboration et la mise en œuvre d'une approche axée sur les risques qui met l'accent sur l'amélioration des processus de gestion financière pour les pratiques de surveillance et de supervision permettront à la MRC d'accroître la conformité ainsi que d'améliorer ses processus et contrôles internes au sein des formations.

Même si une activité documentée de gestion des risques n'est pas en place pour déterminer, évaluer et gérer les risques financiers, ces risques sont gérés de façon informelle. Les améliorations potentielles ont été présentées à la MRC et aucune recommandation n'est faite dans le présent rapport.

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

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

**Très élevée** – Il n'y a pas de contrôles en place. On a relevé des problèmes importants qui auront des répercussions négatives importantes sur les activités.

**Élevée** – Les contrôles sont inadéquats. On a relevé des problèmes importants qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les objectifs des programmes.

**Modérée** – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. On a relevé des problèmes qui pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficience des activités.

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

**Très faible** – Des contrôles sont en place, sans écart quant au niveau de conformité.

### Contrôles internes

#### Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

1. La MRC devrait élaborer de la formation et des directives uniformes de gestion financière pour les Formations afin de clarifier les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les procédures concernant ce qui suit :

- a. pouvoirs financiers et pouvoirs de passation de marchés délégués;
- b. article 32 de la LGFP;
- c. contrôle des engagements;
- d. détenteurs de carte d'achat;
- e. documentation à l'appui.

### Mesure de la direction

La MRC officialisera les initiatives de formation déjà en cours dans les Formations en vue de gérer les problèmes de non-conformité indiqués dans le rapport. De plus, les Formations établiront et diffuseront des procédures locales qui serviront de complément aux directives ministérielles concernant les contrôles internes afin d'assurer une conformité durable dans l'avenir.

**BPR** : MRC

**Date cible** : 1<sup>er</sup> août 2017



## Gouvernance

### Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

2. La MRC devrait élaborer et mettre en œuvre une approche axée sur les risques pour les pratiques de surveillance et de supervision qui met l'accent sur l'amélioration des processus de gestion financière et la détermination des problèmes systémiques en vue d'accroître l'efficacité des examens des transactions réalisés.

### Mesure de la direction

La MRC effectuera un examen de toutes les pratiques de surveillance et de supervision et les modifiera au besoin pour veiller à ce qu'une approche axée sur les risques soit appliquée à l'échelle de la Marine. De plus, la MRC collaborera avec les organisations du BCCM/BRCM pour déterminer les problèmes systémiques dans le but d'améliorer le processus de gestion financière.

**BPR :** MRC

**Date cible :** 1<sup>er</sup> avril 2017

## Annexe B – Critères de l'audit

### Évaluation des critères

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

#### Niveau d'évaluation et description

**Niveau 1** – Satisfaisant

**Niveau 2** – A besoin d'améliorations mineures

**Niveau 3** – A besoin d'améliorations modérées

**Niveau 4** – A besoin de grandes améliorations

**Niveau 5** – Insatisfaisant

### Contrôles

1. Un système adéquat de pratiques et de contrôles internes est maintenu et surveillé pour assurer une gestion financière efficace et efficiente.

**Niveau d'évaluation 3** – Bien que des contrôles internes et pratiques en matière de gestion financière suffisants soient en place, certains ne sont pas efficaces, comme l'indiquent les résultats de l'analyse de l'échantillon. Une directive supplémentaire traitant de la gestion financière est nécessaire pour les secteurs à haut risque, ce qui comprend l'autorisation en vertu de l'article 32 de la LGFP, le contrôle des engagements, les pouvoirs délégués et les cartes d'achat.

### Gouvernance

2. Une structure de gouvernance est en place afin de promouvoir des contrôles et des pratiques efficaces en matière de gestion financière à la MRC.

**Niveau d'évaluation 3** – Bien qu'une structure de gouvernance de la gestion financière soit en place, les pratiques de surveillance et de supervision doivent être modifiées pour prévenir et réduire la non-conformité et les erreurs grâce à un accent accru sur l'amélioration des processus de gestion financière et à un accent réduit sur la correction des transactions.

### Gestion des risques

3. Un cadre de gestion des risques est en place pour assurer la détermination et la gestion adéquates des principaux risques en matière de gestion financière.

**Niveau d'évaluation 2** – Bien qu'une certaine gestion des risques financiers soit assurée par le processus de surveillance budgétaire en cours d'exercice, des risques clés liés à la gestion financière et les stratégies de gestion connexes ne sont ni déterminés ni documentés dans le cadre du processus officiel de gestion des risques de la MRC. La MRC a été mise au courant des observations et des améliorations mineures recommandées à ce sujet.

## Source des critères

### Gouvernance :

- Référence à : Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, mars 2011

### Gestion des risques :

- Référence à : Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, mars 2011

### Contrôles :

- Référence à : Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, mars 2011

## Annexe C – Taille de l'échantillon

Bien que l'échantillon comprenne un total de 113 transactions, les tests de vérification n'étaient pas tous applicables à chaque transaction. La taille de l'échantillon applicable à chaque secteur de test est décrite dans le tableau 1 ci-dessous.

Test réalisé sur l'échantillon	Taille de l'échantillon
Preuve d'autorisation en vertu de l'article 32	88
Dépenses engagées après l'autorisation en vertu de l'article 32	88
Preuve d'autorisation en vertu de l'article 34	88
Preuve d'autorisation en vertu de l'article 33	59
Séparation appropriée des tâches	94
Formulaires de DDP requis pour évaluer les pouvoirs en vertu de l'article 32, de l'article 33 et de l'article 34 et les pouvoirs de passation de marchés	268
Formulaires de DDP fournis pour évaluation	208
Conformité aux exigences contractuelles	53
Documents justificatifs pertinents	113

**Tableau C-1. Tests réalisés sur l'échantillon et taille de l'échantillon.** Le tableau dresse la liste de la taille de l'échantillon applicable à chaque secteur de test.