



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Vérification de la gestion des stocks : Inventaire, rajustements et radiations

Octobre 2008

7050-36 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

L'analyse présentée dans ce rapport repose en bonne partie sur les prix consignés dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC). Des vérifications antérieures du CS Ex ont mis en évidence des inexactitudes importantes dans ces prix. Par conséquent, aucune assertion n'est formulée quant à l'exactitude des valeurs déclarées. Sans autre confirmation, la direction doit faire preuve de prudence en utilisant ces résultats pour la prise de décision.



Table des matières

Liste d'abréviations	i
Synopsis	ii
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Contexte	1
Objectifs.....	1
Portée	1
Méthodologie	2
Constatations et recommandations	3
Pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation.....	3
Politique, systèmes d'information et mesures de rendement.....	10
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1
Annexe C – Aperçu du processus actuel	C-1



Liste d'abréviations

AF	Année financière
BVG	Bureau du vérificateur général
CAMMS	Système informatisé de gestion du matériel médical
CCA	Compte client d'approvisionnement
CS Ex	Chef – Service d'examen
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DOCA	Directeur – Opérations de la chaîne d'approvisionnement
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
DSIM	Directeur – Systèmes d'information (Matériel)
FC	Forces canadiennes
G\$	Milliards de dollars
MAFC	Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
OIW	Outil d'interrogation Web
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SEM	Stocks en main
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)



Synopsis

Dans le cadre des efforts qui se poursuivent en vue d'améliorer l'exactitude des rapports sur les biens ministériels consignés dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC), le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification de l'inventaire, des rajustements et des radiations.

La présente vérification visait principalement à déterminer si les contrôles en place protègent adéquatement les stocks du Ministère, s'ils sont appropriés aux risques et s'ils donnent lieu à une information exacte et opportune aux fins de l'établissement des rapports de gestion du matériel et des rapports financiers. Les valeurs des stocks indiquées dans le rapport sont basées sur les meilleurs renseignements figurant actuellement dans le système d'approvisionnement; toutefois, des vérifications antérieures ont révélé que ces valeurs étaient inexactes. Par conséquent, aucune assurance ne peut être fournie concernant l'exactitude des valeurs de stocks qui ont été déclarées.

La vérification a révélé qu'on pourrait améliorer les processus d'inventaire, de rajustement et de radiation en clarifiant les politiques, en utilisant de meilleurs outils automatisés et en établissant des repères et des normes de rendement. Même s'il est nécessaire d'améliorer la gestion des stocks, les vérificateurs n'ont rien trouvé qui donnerait à penser que des pertes injustifiées se produisent.

La direction convient que des améliorations s'imposent en matière de gouvernance et de responsabilisation à l'égard de la gestion des stocks, et un plan d'action a été élaboré à cet effet. Par ailleurs, une initiative du Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) exigera désormais que tous les cadres supérieurs signent un document annuel attestant leur responsabilisation à l'égard du matériel, pour faire en sorte que l'inventaire soit effectué suivant les exigences et qu'une diligence raisonnable soit exercée concernant la gestion des stocks.

Le Ministère surveillera les progrès de la mise en œuvre des plans d'action de la direction et entreprendra un suivi s'il y a lieu.



Sommaire des résultats

Le CS Ex a vérifié l'inventaire, les rajustements et les radiations des stocks afin de déterminer si les contrôles intégrés dans ces processus protègent adéquatement les biens du Ministère de la Défense nationale (MDN), sont appropriés aux risques et donnent lieu à une information exacte et opportune aux fins de l'établissement des rapports de gestion du matériel et des rapports financiers.

Selon les données du SAFC au 31 mars 2007, les comptes d'entrepôt renfermaient plus de 340 millions d'articles¹ d'une valeur déclarée d'environ 11,8 G\$. Les comptes clients d'approvisionnement (CCA) contenaient 45 millions d'articles dont la valeur consignée dans le SAFC s'élevait à 13,5 G\$².

En l'absence de processus d'inventaire, de rajustement et de radiation appropriés, le MDN ne peut pas garantir que ses biens sont protégés et que les rapports d'inventaire sont exacts, ce qui a des répercussions sur sa capacité de s'assurer que le matériel est disponible au moment et à l'endroit requis. De plus, certaines pertes risquent davantage de passer inaperçues.

On pourrait améliorer les processus d'inventaire, de rajustement et de radiation en clarifiant les politiques et en veillant à ce qu'elles soient appropriées aux risques, en utilisant de meilleurs outils automatisés et en établissant des repères et des normes de rendement.

Constatations et recommandations

Pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation

Le Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes (MAFC) donne des directives sur les processus à utiliser pour l'inventaire, les rajustements et les radiations. Or, parce qu'on n'exerce guère de surveillance pour s'assurer qu'elle est suivie à la lettre, la politique n'est pas interprétée ni appliquée de façon uniforme. Trois visites sur place ont révélé :

- qu'un programme a été mis en œuvre pour garantir le respect des exigences concernant l'inventaire des comptes d'entrepôt; toutefois, la documentation est insuffisante pour confirmer que les CCA sont vérifiés au besoin;
- que des rajustements (12 p. 100 des transactions échantillonnées) servent incorrectement à consigner des achats, des distributions, des transferts de contenants, des changements

¹ Comprennent les articles consommables et réparables, les munitions et certains biens immobilisés.

² Les articles pour utilisation future sont inscrits dans les comptes d'entrepôt tandis que les articles à comptabiliser qui sont « en service » sont consignés dans les CCA. Un entrepôt peut détenir de l'équipement particulier afin de répondre à des besoins futurs; ce même type d'équipement peut être en service et également inscrit comme étant détenu par un client d'approvisionnement particulier.

Évaluation globale

Les processus actuels d'inventaire, de rajustement et de radiation ne fournissent pas une information de gestion exacte permettant de garantir :

- que le matériel d'une valeur de 25 G\$ déclarée dans le SAFC est convenablement protégé et qu'il peut être repéré rapidement au besoin;
- que les valeurs déclarées aux fins des rapports de gestion du matériel et des rapports financiers sont exactes et fournies en temps opportun.



- d'état, etc. Cela fausse d'autres informations sur la gestion du matériel, notamment les données relatives à l'utilisation et aux prix;
- que, même si les rajustements exigeant une radiation³ avaient été transmis pour la plupart à l'autorité approbatrice compétente, des renseignements inexacts ont été inscrits dans le SAFC, laissant supposer qu'un nombre de radiations beaucoup plus élevé était nécessaire.

Un fort pourcentage des radiations déclarées dans les Comptes publics durant l'année financière (AF) 2007-2008 avaient une très faible valeur pécuniaire. Soixante-deux pour cent des articles déclarés avaient un coût unitaire inférieur à 50 \$ et représentaient seulement 7 p. 100 de la valeur totale déclarée. Dans de nombreux cas, le coût administratif du traitement de la radiation a peut-être excédé celui de la perte réelle.

Les pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation ne sont pas suffisamment axées sur les risques, et l'on ne peut s'y fier pour produire une information exacte et opportune sur les stocks de matériel. À la longue, cette situation pourrait entraîner des pénuries de matériel ou des achats inutiles.

Il est recommandé :

- d'accroître la surveillance de la prise d'inventaire (peut-être grâce à des moyens électroniques);
- de mettre en place des mécanismes pour s'assurer que les rajustements sont consignés de façon appropriée et uniforme;
- de fixer un seuil pour les radiations, ce qui permettrait de consacrer des efforts supplémentaires à la tenue d'enquêtes sur les pertes plus importantes.

Une initiative récente du SMA(Mat) exigera que tous les cadres supérieurs signent un document annuel attestant leur responsabilisation à l'égard du matériel. Cette initiative, qui doit être entièrement mise en œuvre d'ici décembre 2009, vise à faire en sorte que l'inventaire soit effectué suivant les exigences et qu'une diligence raisonnable soit exercée concernant la gestion des stocks.

Politique, systèmes d'information et mesures de rendement

Le manque d'information exacte sur l'inventaire, les rajustements et les radiations comporte plusieurs causes sous-jacentes :

- Les politiques ne sont pas suffisamment axées sur les risques. Trop d'attention est accordée aux articles de faible valeur, ce qui a pour effet de détourner des ressources qui devraient servir à examiner des problèmes plus importants.
- Les processus de rajustement et de radiation impliquent de nombreuses étapes manuelles, et les données connexes sont entrées dans de multiples systèmes d'information. Cela

³ Selon le MAFC, si le rajustement est dû à l'usure normale ou à une erreur de saisie des données, il n'exige pas de radiation. Celle-ci est requise lorsqu'un rajustement est traité à l'égard d'articles signalés comme étant perdus ou manquants, ainsi que dans le cas des excédents et déficits d'inventaire.



exige plus de travail et, en raison du nombre limité de contrôles de validation, l'information qui en résulte manque souvent de cohérence.

- Des indicateurs clés et des normes de rendement acceptables n'ont pas été mis en œuvre pour permettre une surveillance continue de ces processus.

Ces problèmes sous-jacents réduisent l'efficacité et l'efficience des processus et rendent plus difficile la détermination des secteurs de risque où une surveillance additionnelle est requise.

Il est recommandé :

- de réexaminer les politiques et les procédures pour s'assurer qu'elles sont rationalisées et appropriées aux risques;
- de renforcer les capacités des systèmes d'information afin de fournir une approche plus intégrée et efficiente;
- de mettre en œuvre des indicateurs clés et des normes de rendement pour améliorer la surveillance des processus.

Nota : La liste détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.



Introduction

Contexte

Conformément à son plan de travail de l'AF 2007-2008, le CS Ex a effectué une vérification des pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation. Au 31 mars 2007, les stocks totaux du SAFC comprenaient plus de 385 millions d'articles dont la valeur déclarée était supérieure à 25 G\$. Des rapports antérieurs du CS Ex⁴, de même que le Rapport d'évaluation de l'état de préparation à la vérification du MDN en date de mars 2007 et des rapports récents du Bureau du vérificateur général (BVG), ont soulevé des préoccupations au sujet de l'exactitude de l'information sur les stocks du SAFC. La présente vérification a porté sur les pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation des stocks, car elles jouent un rôle essentiel pour faire en sorte que l'information sur les stocks soit exacte et que le matériel soit adéquatement protégé et puisse être facilement repéré au besoin.

Objectifs

Les objectifs de la vérification consistaient à déterminer :

- si l'inventaire, les rajustements et les radiations des stocks du SAFC font l'objet d'un contrôle adéquat;
- si les processus sont appropriés aux risques;
- si l'information sur le matériel et la gestion financière est opportune et exacte.

Portée

La vérification a porté sur tous les stocks du SAFC inscrits à la fois dans les comptes d'entrepôt et les CCA. Au 31 mars 2007 :

- les stocks des comptes d'entrepôt⁵ comptaient 340 millions d'articles d'une valeur déclarée de 11,8 G\$;
- les stocks des CCA⁶ comptaient 45 millions d'articles d'une valeur déclarée de 13,5 G\$.

Les stocks ne figurant pas dans le SAFC, comme les fournitures médicales consignées dans le Système informatisé de gestion du matériel médical (CAMMS), ont été exclues de la vérification.

⁴ Pour consulter les rapports antérieurs du CS Ex, aller à http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/reports_f.htm.

⁵ Les articles inscrits dans les comptes d'entrepôt sont pour utilisation future. L'« inventaire » sert à confirmer ces stocks.

⁶ Les articles à comptabiliser qui sont « en service » sont consignés dans les CCA. Bien que le terme « vérification » soit utilisé à l'égard du processus visant à confirmer ces stocks, les termes « inventaire » et « vérification » sont interchangeable dans le présent rapport.

La vérification a porté sur les processus d'inventaire, de rajustement et de radiation des stocks en vigueur durant les AF 2006-2007 et 2007-2008, à l'exclusion des processus liés aux déploiements opérationnels et aux stocks détenus par des entrepreneurs de défense⁷.

Les transactions de rajustement des comptes d'entrepôt et des CCA choisies en vue d'un examen détaillé ont eu lieu entre le 1^{er} octobre 2006 et le 30 septembre 2007.

Un aperçu schématique des processus examinés est présenté à l'[annexe C](#).

Méthodologie

Les résultats de la vérification sont fondés sur ce qui suit :

- un examen des politiques et procédures, principalement celles qui sont énoncées dans le MAFC;
- des entrevues avec du personnel clé du SMA(Mat) et du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM));
- une analyse de l'information sur les stocks de matériel du SAFC et des transactions de rajustement;
- un examen de l'information sur les radiations, notamment la base de données des rapports trimestriels sur les radiations des Forces canadiennes/Comptes publics (appelée communément base de données CF 152), les tableaux III-3c et III-4d des Comptes publics, et les frais de radiation inclus dans les états financiers du Ministère;
- trois visites de certains dépôts/escadres/bases comprenant :
 - un examen des activités et registres d'inventaire;
 - un examen de la documentation à l'appui des transactions de rajustement;
 - un rapprochement entre l'information sur les rajustements dans le SAFC et les radiations résultantes.

⁷ Pour plus d'information, voir le rapport du CS Ex intitulé *Vérification des stocks détenus par l'entrepreneur* <http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/2008/136P0816-fra.asp>.



Constatations et recommandations

Pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation

Les processus et pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation en vigueur ne fournissent pas une information exacte pour la prise de décision et augmentent le risque que le matériel ne soit pas repéré facilement en cas de besoin et que certaines pertes passent inaperçues.

Inventaire

Un inventaire physique périodique est essentiel pour faire en sorte que l'information sur la quantité, l'emplacement et l'état des stocks soit exacte et, par extension, que le matériel soit disponible et facilement repérable en cas de besoin. La politique actuelle exige que tous les stocks des comptes d'entrepôt fassent l'objet d'un inventaire au moins tous les quatre ans⁸, tandis qu'une vérification des CCA doit être effectuée lorsque le titulaire du compte change, lorsqu'un nouveau commandant est nommé ou au moins tous les quatre ans⁹. Ce travail demande beaucoup de ressources et ne tient pas compte du risque relatif que présentent divers types et valeurs de stocks. De plus, il n'existe à l'heure actuelle aucun mécanisme pour garantir le respect des exigences en matière d'inventaire.

Inventaire des comptes d'entrepôt. Même si les trois endroits visités avaient fixé des échéanciers pour remplir les exigences concernant l'inventaire des comptes d'entrepôt, deux d'entre eux ont dit que leurs cellules d'inventaire étaient dissoutes depuis un certain temps et qu'elles venaient d'être rétablies. Ce regain d'effort est peut-être en partie attribuable aux visites d'aide d'état-major du SMA(Mat), qui ont permis de constater qu'au printemps 2007 le tiers seulement des 28 bases et escadres visitées respectaient les exigences touchant l'inventaire des comptes d'entrepôt. Bien qu'on semble s'efforcer davantage de répondre à ces exigences, le nombre élevé de feuilles de comptage non signées et non datées laisse croire que d'autres améliorations sont justifiées.

Vérification des CCA. On a exercé peu de rigueur pour s'assurer que les stocks des CCA sont consignés avec exactitude, ce qui est peut-être dû en partie au fait qu'une portion de ces stocks n'ont pas été déclarés comme biens dans les états financiers du Ministère¹⁰. En conséquence, nous ne pouvons garantir que les titulaires des comptes assurent la bonne garde des biens d'une valeur déclarée de plus de 13 G\$.

⁸ Certains matériels, notamment les armes et les munitions, exigent un inventaire plus fréquent. Les exigences sont précisées dans le MAFC, vol. 3, ch. 8, sec. B.

⁹ La politique exige que les CCA de la Réserve et des cadets soient vérifiés chaque année. Voir le MAFC, vol. 3, ch. 8, sec. B, para 5.

¹⁰ Les biens immobilisés autonomes évalués à plus de 30 000 \$ et figurant dans les CCA ont été déclarés dans les états financiers. Depuis l'AF 2007-2008, on s'efforce davantage de vérifier et d'inclure la valeur des articles réparables. Les articles consommables qui sont inscrits dans le CCA et qui peuvent faire l'objet d'un suivi ne sont pas inclus dans les états financiers.



Aux endroits visités :

- Les documents administratifs liés à la vérification des CCA étaient souvent manquants ou non signés. Le titulaire du compte vérifiait parfois les stocks sans qu’il n’y ait guère d’examen indépendant.
- Dix des 53 CCA d’une unité n’avaient aucun titulaire. Ces dix comptes, auxquels étaient inscrits des stocks de 9,9 M\$, n’avaient pas été convenablement vérifiés ou réassignés à quelqu’un d’autre lors du départ du titulaire précédent. La gestion de ces biens n’a donc été confiée à personne¹¹.

Le SAFC prévoit un champ pour inscrire la date de la dernière vérification de chaque CCA; toutefois, comme le montre le tableau 1, cette information n’est pas systématiquement consignée. Dans le cas de 49 p. 100 des CCA, le champ était en blanc ou renfermait des données inappropriées. Des dates variant entre 1992 et 2029 ont été inscrites et incluses dans la catégorie « Autre ».

« Date de la dernière vérification » des CCA	
0-2 ans	38 %
2-4 ans	13 %
En blanc	45 %
Autre	4 %

Deux des endroits visités avaient élaboré des bases de données autonomes pour consigner l’information sur les titulaires et la vérification des CCA. Or, comme les utilisateurs avaient entré divers formats de date (p. ex., AAAAMMJJ, JJMMAAAA), ces bases de données ne pouvaient pas servir à déterminer si toutes les vérifications requises avaient été effectuées à l’égard des comptes.

Tableau 1. « Date de la dernière vérification » des CCA. L’information consignée au sujet des vérifications n’est pas fiable.

Même si l’on pouvait grandement réduire le niveau d’effort en utilisant une approche axée sur les risques, un certain inventaire physique sera toujours nécessaire. En l’absence d’un mécanisme pour surveiller si la vérification ou l’inventaire des comptes a été effectuée, nous ne pouvons guère donner l’assurance que les stocks consignés sont exacts, que les rajustements nécessaires sont apportés et que le matériel sera disponible au moment et à l’endroit requis.

Rajustements

Volume de rajustements. L’outil d’interrogation Web (OIW) du SAFC fournit de l’information sur les transactions du SAFC, y compris les rajustements. L’OIW ne permet pas de produire des rapports globaux sur les rajustements; l’information se limite plutôt à des comptes individuels ou à des districts. Par conséquent, il était difficile de déterminer la valeur intégrale des rajustements apportés aux stocks du SAFC au cours d’une période en particulier.

Au moyen de l’OIW, des rapports de rajustement ont été produits pour 12 des quelque 150 districts du SAFC. Les entrepôts de ces 12 districts détenaient 81 p. 100 de la totalité des articles consignés et 72 p. 100 de la valeur totale inscrite. Les trois endroits visités ont été choisis dans ces 12 districts.

¹¹ Il n’existe aucune méthode pour déterminer l’étendue de ce problème (c.-à-d. combien de comptes sont sans titulaire en règle), car le titulaire est identifié par son nom plutôt que par un numéro qui pourrait être relié plus facilement à d’autres sources d’information.



Selon les rapports de l'OIW, la valeur totale des rajustements consignés dans ces 12 districts était quatre fois supérieure à la valeur des stocks en question (rajustements de 34,1 G\$ à l'égard de stocks de 8,5 G\$). Une enquête plus approfondie a révélé que quatre transactions¹² et plusieurs valeurs qui avaient été erronément reproduites par l'OIW faussaient grandement les résultats.

Comme l'indique le tableau 2, une fois ces transactions enlevées, la valeur brute des rajustements correspondait à 11 p. 100 de la valeur des stocks dans ces districts. Il est impossible de dire si c'est acceptable, car le Ministère n'a pas établi de norme de rendement au sujet du volume de rajustements.

	Nbre d'articles (millions)	Valeur \$
Stocks des CSE dans 12 districts, au 31 mars 2007	275	8,5 G\$
Rajustements bruts pour ces districts, période de 12 mois prenant fin le 30 septembre 2007	4,5	910 M\$
Y compris : excédents	1,8	488 M\$
Déficits	2,8	422 M\$

Utilisation d'écritures de rajustement.

Bien qu'il faille s'attendre à certains rajustements en cas de perte, d'usure ou de vol, d'autres sont apportés parce que des achats, des réceptions et d'autres mouvements de stocks sont mal consignés.

Tableau 2. Rajustements révisés du SAFC. Une fois les transactions extrêmes enlevées, la valeur brute des rajustements équivalait à 11 p. 100 des stocks. La valeur des excédents dépassait celle des déficits.

Durant les visites de trois des 12 endroits, nous avons examiné en détail 295 rajustements apportés aux stocks des comptes d'entrepôt. De ce nombre, 35 (12 p. 100) auraient dû être d'autres types de transactions, notamment des achats, des distributions, des réceptions, des changements d'état et des transferts de contenants. Le fait d'utiliser une transaction de rajustement de matériel au lieu du type correct d'entrée dans le SAFC fausse les données sur les achats, les prix et l'utilisation. Le recours à des écritures de rajustement subséquentes pour corriger l'information sur les stocks du SAFC réduit la probabilité que les articles seront trouvés rapidement au besoin et diminue la confiance que l'on peut accorder aux données du SAFC.

Approbation des écritures de rajustement. La politique actuelle exige que les détails et la justification de chaque transaction de rajustement soient inscrits sur une formule DND 2227 – Document d'approvisionnement. Si le rajustement est attribuable à l'usure normale (p. ex., un client retourne un article brisé de faible valeur et en reçoit un neuf qui fonctionne) ou à une erreur de saisie des données (p. ex., le chiffre 1 000 inscrit à tort dans le cas de 100 articles), il n'exige pas de radiation. Quelle que soit la valeur pécuniaire en cause, des mesures de radiation sont requises lorsqu'un rajustement est traité à l'égard des articles signalés comme étant perdus ou manquants (y compris des articles consommables comme les vêtements), ainsi que des excédents et déficits d'inventaire.

¹² Les quatre transactions comportaient toutes la mauvaise unité de mesure. Du câblage à usage spécial avait été inscrit au pied ou au mètre plutôt qu'au rouleau ou à la bobine. La valeur brute de ces quatre rajustements dépassait 33 G\$.

Durant les visites sur place, une formule DND 2227 ou l'équivalent¹³ n'était pas disponible pour 30 p. 100 des transactions de rajustement échantillonnées. Dans certains cas, la documentation a peut-être été remplie mais on ne pouvait plus la trouver; dans d'autres, le personnel d'approvisionnement a affirmé que le volume de transactions l'empêchait de respecter cette exigence. D'autres documents, tels que des courriels ou des listes de contrôle, étaient disponibles pour étayer certaines transactions.

L'approbation nécessaire à une écriture de rajustement n'est pas fondée sur la valeur pécuniaire, mais elle varie selon que des mesures de radiation doivent être prises. En effet, le rajustement d'une perte de 10 \$ exige un niveau d'approbation plus élevé que la correction d'une erreur de saisie de 1 M\$. Moins de la moitié des rajustements échantillonnés avaient été dûment approuvés conformément à la politique en vigueur.

L'utilisation d'une approche davantage axée sur les risques permettrait d'exercer une surveillance plus efficace. Selon cette approche, les niveaux d'approbation seraient fondés sur la valeur pécuniaire, et la justification et l'approbation seraient toutes deux intégrées dans le SAFC au lieu d'être sur support papier.

Code de motif de rajustement dans le SAFC. Une fois que le rajustement requis est documenté et approuvé, une entrée est faite dans le SAFC pour corriger le niveau de stock en main. L'entrée dans le SAFC inclut un code de motif (choisi dans une liste de 30 entrées possibles, dont dix exigent la prise de mesures de radiation) pour justifier le rajustement.

Il existait peu de corrélation entre la justification incluse dans le document d'approvisionnement et le code de motif figurant dans l'écriture de rajustement du SAFC. Un code de motif plus approprié aurait dû être choisi dans le cas de 52 p. 100 des transactions échantillonnées des comptes d'entrepôt¹⁴.

Dans bon nombre de ces cas, même si le meilleur code de motif ne semble pas avoir été choisi, l'exigence en matière d'approbation et de mesures de radiation a été correctement prise en compte grâce au code de motif choisi. Or, ce n'était pas le cas dans d'autres, comme le montre le tableau 3. Par conséquent, on ne peut guère avoir confiance dans le code de motif du SAFC, et il ne peut servir actuellement à déterminer la quantité et la valeur des écritures de rajustement exigeant une approbation de radiation.

	% de transactions échantillonnées
Approbation de radiation requis selon la description de la DND 2227, non requis selon le code de motif utilisé dans le SAFC.	5 %
Approbation de radiation non requis selon la description de la DND 2227, requis selon le code de motif utilisé dans le SAFC.	20 %

Tableau 3. Exigence en matière de radiation.
Les DND 2227 et les codes de motif du SAFC ne concordent souvent pas quant à l'exigence en matière d'approbation et de mesures de radiation.

¹³ L'un des endroits visités avait établi une base de données électronique qui renfermait de l'information équivalente à celle de la formule DND 2227. Toutefois, il n'y avait pas de méthode pour consigner l'approbation en bonne et due forme des rajustements exigeant des mesures de radiation.

¹⁴ Les transactions des CCA ont été exclues de cette analyse, car aucun code de motif n'avait été inscrit dans le SAFC à l'égard d'un grand pourcentage d'entre elles.

Radiations

Radiations déclarées. Les rajustements nécessitant une approbation de radiation (c.-à-d. qui ne sont pas dus à une erreur de consignation ou à l'usure normale) sont inscrits dans un rapport sur les radiations des Forces canadiennes (formule CF 152). Le document de délégation des pouvoirs financiers du Ministère¹⁵ fournit les pouvoirs d'approbation à l'égard de ce rapport. Une fois approuvée, l'information est entrée manuellement dans la base de données des rapports trimestriels sur les radiations des Forces canadiennes/Comptes publics, appelée communément base de données CF 152).

Compte tenu de certaines différences de calendrier, la valeur des radiations dans le SAFC (indiquée par le code de motif utilisé) devrait être égale à la valeur des radiations entrées dans la base de données CF 152. Or, comme le montre le tableau 4, il n'y avait pour ainsi dire aucune corrélation entre les deux. Seulement 22 p. 100 de la valeur absolue des rajustements du SAFC exigeant une radiation avaient été entrés dans la base de données CF 152.

La variation entre le SAFC et la base de données CF 152 comporte plusieurs causes :

- **Exigence en matière de radiation.** Des codes de motif inexacts sont souvent entrés dans le SAFC et, bien que l'information du SAFC laisse supposer que des mesures de radiation sont nécessaires, l'information de la DND 2227 confirme que ces mesures ne sont pas requises.
- **Différences de prix.** La valeur des radiations dans le SAFC est basée sur le prix unitaire de l'article dans le SAFC. Ce chiffre ne correspondait souvent pas au prix unitaire inscrit sur la formule CF 152. Il a été question du degré d'inexactitude des prix du SAFC dans des vérifications antérieures¹⁷.
- **Différences de calendrier.** Les radiations ne sont entrées dans la base de données qu'après avoir été approuvées. Ce processus peut prendre de 6 à 12 mois ou plus. Pour en tenir compte (comme l'indique le tableau 4), nous avons comparé les radiations requises par le SAFC pour une période de 12 mois se terminant le 30 septembre 2007 avec les radiations entrées dans la base de données CF 152 pour une période de 12 mois prenant fin le 31 mars 2008.

	Rajustements du SAFC exigeant une radiation, période de 12 mois jusqu'au 30 sept 2007 ¹⁶	Radiations entrées dans la base de données CF 152, AF 2007-2008
Excédents	106,5 M\$	18,6 M\$
Déficits	57,3 M\$	18,7 M\$
Valeur absolue	163,8 M\$	37,3 M\$

Tableau 4. Valeur des radiations déclarées. La valeur des radiations dans le SAFC et la base de données CF 152 variait considérablement. Il est difficile de rapprocher les chiffres.

¹⁵ Délégation des pouvoirs de signature en matière financière pour le MDN et les FC, A-FN-100-002-/AG-006.

¹⁶ Cette valeur a été extrapolée pour l'ensemble de la population en fonction des rajustements exigeant une radiation dans 12 districts. La valeur des excédents et des déficits exigeant des mesures de radiation (selon le code de motif inscrit) pour les 12 districts s'établissait respectivement à 76,7 M\$ et 41,3 M\$.

¹⁷ Voir le rapport du CS Ex Vérification de l'évaluation des stocks <http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/2007/120P0770-fra.asp>.



Bien que la cause des divergences soit explicable, le manque de corrélation fait qu'il est impossible de déterminer si toutes les pertes font l'objet d'enquêtes et de rapports au besoin.

Pertes déclarées dans les Comptes publics. L'information de la base de données CF 152 sert à produire deux rapports (appelés tableaux) pour les Comptes publics : le tableau III-4b, Pertes de biens publics attribuables à une infraction ou autre acte illégal, et le tableau III-4c, Pertes de biens publics attribuables à une destruction ou un dommage accidentel.

Sur les 37,3 M\$ d'excédents et de déficits entrés dans la base de données CF 152 pour l'AF 2007-2008, seulement 3 M\$¹⁸ de déficits étaient attribuables à une infraction ou autre acte illégal ou à une destruction ou un dommage accidentel et devaient donc être déclarés dans les tableaux de pertes des Comptes publics. La grande majorité des articles inclus dans les pertes de 3 M\$ déclarées dans les Comptes publics étaient des articles de faible valeur :

- 62 p. 100 des articles avaient un prix unitaire de moins de 50 \$. Ils représentaient seulement 7 p. 100 de la valeur tandis que
- 91 p. 100 avaient un prix unitaire de moins de 200 \$. Ces articles représentaient 24 p. 100 de la valeur.

La majorité des articles inclus (85 p. 100 durant l'AF 2007-2008) étaient des articles de la trousse militaire, notamment des serviettes, des chaussettes et des gilets de corps. Il est peut-être peu utile de signaler ces pertes étant donné leur faible valeur, le manque de fiabilité des prix unitaires attribués¹⁹ et le fait que, aux fins des états financiers, ces articles ont été portés aux dépenses. Les coûts administratifs du suivi, de la consignation, de l'autorisation et de la communication de la perte peuvent souvent excéder la valeur de celle-ci. Par conséquent, il est peut-être plus rentable de considérer de petites pertes de cette nature comme de l'usure et un coût normal des activités. L'établissement d'une valeur minimale au-dessous de laquelle les radiations ne sont pas traitées permettrait de consacrer des efforts supplémentaires à la tenue d'enquêtes sur des pertes plus importantes.

Les radiations qui restent (34,3 M\$ durant l'AF 2007-2008) découlent d'excédents et de déficits d'inventaire. Ces montants ne sont pas déclarés dans les Comptes publics parce qu'ils ne remplissent pas les critères d'inclusion dans les tableaux de pertes. Toutefois, l'information devrait servir à d'autres fins de gestion, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. En effet, l'impression qui prédomine chez le personnel d'approvisionnement est que ces articles ne sont pas perdus, mais simplement égarés. Même si des excédents dans un endroit peuvent, jusqu'à un certain point, compenser des déficits dans un autre (comme l'indique la similitude des montants des excédents et des déficits), on ne s'efforce guère de déterminer dans quelle mesure les excédents et les déficits correspondent en fait aux mêmes articles, et s'annulent.

¹⁸ Les Comptes publics signalent un montant additionnel de 5,1 M\$ en pertes accidentelles de biens publics ayant trait à des articles ne figurant pas dans le SAFC ou la base de données CF 152, comme des camions.

¹⁹ Le prix des chaussettes se situait entre 0,01 \$ et 55 \$ tandis que la valeur d'un imperméable variait de 35,70 \$ à 250 \$.



Recommandations

Inventaire. Élaborer une méthode de surveillance pour assurer le respect des exigences en matière d'inventaire. (BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)

Rajustements. S'assurer que les rajustements sont utilisés convenablement et uniformément, et que l'information nécessaire aux rapports de gestion du matériel et aux rapports financiers est consignée :

- réexaminer la conception et les définitions des codes de motif;
- veiller à ce que tout le personnel soit mieux renseigné sur l'utilisation appropriée des rajustements et des codes de motif;
- employer des outils de surveillance automatisés pour mettre en évidence les endroits où les rajustements ne sont pas utilisés correctement. (BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)

Radiations. Examiner les seuils et les critères applicables au traitement des radiations pour s'assurer qu'ils sont appropriés aux risques. (BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)



Politique, systèmes d'information et mesures de rendement

Les processus d'inventaire, de rajustement et de radiation des stocks ne sont pas efficaces, et l'information qui en résulte manque de cohérence à cause des faiblesses de la politique et des limites des systèmes d'information. Il est impossible de cerner rapidement les secteurs de risques parce que le Ministère n'a pas établi de mesures de rendement.

Politique

Le MAFC offre une politique exhaustive, mais il ne précise pas clairement les pouvoirs liés à la gestion du matériel. Il n'a pas été suffisamment révisé pour tenir compte des méthodes d'inventaire, de rajustement et de radiation axées sur les risques. En outre, la politique doit être communiquée adéquatement à tout le personnel d'approvisionnement et appliquée par la suite.

Approches axées sur les risques. Les exigences relatives à la prise d'inventaire et au traitement des transactions de rajustement ne sont pas suffisamment axées sur les risques. Par exemple, pour effectuer un inventaire complet des comptes d'entrepôt selon un cycle de quatre ans, il faut compter plus de 476 000 codes de stocks et plus de 147 millions d'articles (à l'exception des munitions²⁰), ce qui constitue une entreprise de taille. L'emploi d'une méthode d'inventaire plus axée sur les risques pourrait grandement réduire le nombre d'articles comptés, tout en assurant une portée appréciable.²¹

Le tableau 5 indique la différence d'effort requis si le Ministère ne comptait que les articles ayant un prix unitaire supérieur à 100 ou 500 \$. Si 1 p. 100 seulement des articles étaient comptés (c.-à-d. ceux dont le coût unitaire dépasse 500 \$), cela couvrirait la valeur de 85 p. 100 des stocks. Outre le prix unitaire, des critères comme l'attrait (c.-à-d. le caractère désirable de l'article à des fins personnelles) et le taux d'utilisation devraient être pris en considération pour déterminer les exigences en matière d'inventaire²².

Il faudrait également élaborer des méthodes plus appropriées aux risques pour documenter les transactions de rajustement, car il est impossible de respecter l'exigence actuelle qui consiste à documenter et à autoriser tous les rajustements (plus de 67 000 durant la période de 12 mois examinée) sur une formule DND 2227. Le volume de transactions à certains endroits et la nature de certains rajustements (p. ex.,

Si nous comptons :	Codes de stocks	Articles (Quantité)	Valeur
tous les articles	476 k	147 M	9,3 G\$
les articles de plus de 100 \$	165 k (35 %)	4,9 M (3 %)	8,7 G\$ (93 %)
les articles de plus de 500 \$	85 k (18 %)	1,3 M (1 %)	7,9 G\$ (85 %)

Tableau 5. Méthode d'inventaire axée sur les risques. Le fait de compter uniquement les articles d'une valeur supérieure à un prix unitaire précis peut grandement réduire le niveau d'effort, tout en assurant une portée appréciable.

²⁰ Les munitions ont été exclues, car les exigences en matière d'inventaire varient par rapport à d'autres types de matériel, et la nature de l'article (et ses grandes quantités) fausserait l'analyse.

²¹ Conformément au MAFC 3-8B-001, paragraphe 2C, les deux dépôts d'approvisionnement nationaux utilisent une approche axée sur les risques selon laquelle les exigences d'inventaire applicables aux principaux entrepôts tiennent compte des coûts unitaires et des taux d'utilisation.

²² La définition d'article « à comptabiliser » (code de classification « A ») selon les Codes de classification des stocks du MAFC pourrait servir à fixer d'autres paramètres d'inventaire.

recupération de pièces d'une plate-forme en fonction d'une liste de contrôle détaillée) ont donné lieu à la mise au point de solutions de rechange à la DND 2227. Il faudrait examiner ces autres approches pour s'assurer qu'elles permettent une surveillance suffisante, puis modifier la politique en conséquence. De plus, l'autorisation des rajustements devrait être fondée sur la valeur pécuniaire et consignée dans le SAFC.

Pouvoirs de gestion du matériel. Contrairement aux pouvoirs financiers qui sont officiellement délégués par écrit, aucune délégation écrite n'est requise dans le cas des pouvoirs de gestion du matériel. En outre, ces pouvoirs peuvent être subdélégués. Par conséquent, il est souvent difficile ou impossible de veiller à ce que seules les personnes dûment autorisées approuvent les transactions de rajustement. Celles-ci peuvent avoir d'importantes répercussions financières.

La capacité qu'a une personne de modifier les données du SAFC est contrôlée au moyen d'un profil d'utilisateur. Trop de membres du personnel, tant au sein des districts que du quartier général, ont reçu un profil qui leur permet de rajuster les soldes de stocks. Dans le cas des trois endroits visités, 61, 42 et 36 personnes avaient entré des rajustements à l'égard des stocks des districts. Il est donc difficile d'assurer l'exactitude et l'uniformité vu le grand nombre de personnes qui font ces entrées dans le système.

Connaissance de la politique. Les codes de motif, instaurés dans le SAFC durant l'AF 2006-2007, peuvent fournir une information de gestion utile. Ils ont cependant été mis en œuvre sans grande formation ni discussion au niveau du personnel. Ce manque d'orientation, conjugué au nombre élevé de codes de motif, a entraîné une application non uniforme. De plus, l'information qui en résulte n'est pas fiable.

La rationalisation des codes de motif et une diffusion accrue de la politique, ainsi que de meilleures règles d'approvisionnement, se traduiraient par une information plus exacte pour la prise de décision.

Systemes d'information

À l'heure actuelle, le SAFC n'offre pas d'outils efficaces pour l'établissement des rapports de gestion. En outre, de multiples méthodes de traitement des transactions, des validations informatiques limitées et l'absence d'un processus entièrement intégré créent des incohérences et exigent des efforts accrus.

Rapports de gestion. L'OIW a été élaboré pour fournir une information sur mesure et conviviale concernant les stocks et transactions du SAFC. Cet outil de création de rapports comporte cependant plusieurs limites :

- De nombreux rapports ne sont disponibles que pour une période de 12 mois, district par district. Il est donc difficile d'établir des tendances globales et des comparaisons entre les endroits.
- L'information n'est pas toujours présentée de façon conviviale. En effet, 4 p. 100 des transactions (3 221 sur 73 461) comprises dans la population de rajustements originaux

semblaient initialement erronées, car les « SEM avant » signalés par l'OIW » plus la « Quantité rajustée » n'égalait pas les « SEM après »²³.

- Le numéro de référence des transactions du SAFC est tronqué dans le rapport de l'OIW, d'où la difficulté de relier le rapport aux transactions du système source et d'en vérifier le contenu.

Validations informatiques et méthodes de traitement. Les contrôles du SAFC n'empêchent pas d'utiliser un code de motif de CCA pour apporter un rajustement à un compte d'entrepôt, ou vice versa. Selon l'analyse de 12 districts, plus de 1 500 transactions de rajustement de compte d'entrepôt durant la période examinée ont fait appel à des codes de motif qui devaient servir uniquement à des rajustements de CCA. En outre, même si chaque transaction de rajustement doit inclure un code de motif, 57 p. 100 des transactions de rajustement de CCA pour les 12 districts ne renfermaient pas cet important élément d'information²⁴.

Alors qu'il existe de multiples méthodes pour consigner une transaction, les utilisateurs utiliseront souvent la plus commode, et non la plus appropriée. Le fait de consigner correctement les soldes de stocks semble les préoccuper davantage que la collecte d'une information de gestion exacte.

Intégration des processus. Le processus qui va de la détermination des excédents/déficits à la radiation, comme l'indique l'[annexe C](#), exige que l'information soit entrée dans deux systèmes d'information ministériels et que deux documents soient préparés pour consigner les autorisations. Ce processus crée beaucoup de double emploi. Par ailleurs, tous les endroits visités ont élaboré des systèmes spéciaux pour stocker de l'information supplémentaire liée au processus²⁵. Ces systèmes ne sont pas intégrés et il n'existe aucun processus de rapprochement pour assurer la cohérence des données.

L'amélioration des capacités du SAFC, ainsi que la surveillance voulue pour assurer une application uniforme, pourrait éliminer ou réduire la nécessité de systèmes auxiliaires et augmenter la fiabilité des données, ce qui, dans l'ensemble, permettrait une utilisation plus efficace des ressources.

Mesures de rendement

Établissement de normes de rendement. Il faut s'attendre à certains excédents ou déficits d'inventaire, que ce soit pour cause de destruction ou de perte accidentelle ou en raison d'erreurs de saisie des données. Or, en l'absence de normes de rendement ministérielles, il est difficile de déterminer si les divergences actuelles sont acceptables.

²³ Un nouvel examen a permis de déterminer que l'information fournie par l'OIW exigeait une certaine récapitulation par identification de transaction pour que les soldes soient bien indiqués.

²⁴ Les codes de motif sont généralement considérés comme un champ obligatoire. Toutefois, un écran utilisé pour entrer les transactions de rajustement de CCA (écran devant servir à consigner les excédents mais utilisé en pratique pour consigner à la fois les excédents et les déficits) n'a pas de champ pour le code de motif.

²⁵ Deux endroits visités disposaient de systèmes locaux pour consigner l'information relative à l'administration et à la vérification des CCA. De plus, le troisième endroit visité avait élaboré des applications pour faciliter la prise d'inventaire au niveau du dépôt et remplacer la formule DND 2227.



En mesurant et en comparant le rendement à des normes, au fil du temps et entre les districts, la direction pourrait cerner les secteurs présentant les risques les plus élevés. Cela permettrait d'améliorer les processus et de renforcer les contrôles au besoin. Le recours à de telles mesures de rendement, dans le contexte d'un vaste programme de surveillance, aiderait également à favoriser l'application de meilleures règles d'approvisionnement et à promouvoir l'amélioration continue.

Recommandations

Politique. Réexaminer les politiques et les procédures pour s'assurer qu'elles sont rationalisées et appropriées aux risques :

- adopter une méthode d'inventaire plus appropriée aux risques;
- examiner la documentation et les exigences concernant l'autorisation des rajustements pour s'assurer qu'elles tiennent compte du risque relatif;
- clarifier les pouvoirs délégués en matière de gestion du matériel, y compris les droits d'accès aux systèmes. **(BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)**

Systèmes d'information. Améliorer les capacités du SAFC afin :

- d'assurer une fonction globale d'établissement de rapports qui permet une analyse des tendances et un examen comparatif;
- d'intégrer de meilleurs contrôles de validation.

Examiner la possibilité d'élaborer une approche plus intégrée, peut-être en cessant d'utiliser la DND 2227 pour les rajustements et en remplaçant la base de données sur les radiations par l'information provenant directement du SAFC. **(BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)**

Mesures de rendement. Déterminer des indicateurs clés et des normes de rendement acceptables et en surveiller les résultats. **(BPR : SMA(Mat)/DGSMCA)**

Annexe A – Plan d'action de la direction

Pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation

Recommandation du CS Ex

1. **Inventaire.** Élaborer une méthode de surveillance pour assurer le respect des exigences en matière d'inventaire.

Mesure de la direction

Le DGSMCA/DPPM 7 a envoyé au SM une lettre sur la responsabilisation à l'égard du matériel afin de confirmer les responsabilités des gestionnaires de niveau 1 et de faire en sorte qu'une diligence raisonnable soit exercée au sujet de la gestion des stocks, conformément au Manuel d'approvisionnement des FC.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Novembre 2008

Mesure de la direction

Le DPPM 6 a été récemment établi à titre de section de la conformité du matériel du Ministère. Une fois sa capacité établie, cette section sera responsable de vérifier et de valider la conformité aux politiques et procédures d'acquisition et de soutien du matériel (ASM), notamment en ce qui concerne la prise d'inventaire.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Avril 2010

Mesure de la direction

La cellule de surveillance des ressources et des stocks stratégiques du DOCA 2 surveillera les calendriers et activités d'inventaire des bases/escadres et dépôts des FC. Un rapport d'inventaire sera produit chaque année en mai et servira à des fins de surveillance. Le premier rapport sera produit en mai 2009.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mai 2009

Recommandation du CS Ex

2. **Rajustements.** S'assurer que les rajustements sont utilisés convenablement et uniformément, et que l'information nécessaire aux rapports de gestion du matériel et aux rapports financiers est consignée :
 - réexaminer la conception et les définitions des codes de motif;
 - veiller à ce que tout le personnel soit mieux renseigné sur l'utilisation appropriée des rajustements et des codes de motif;
 - employer des outils de surveillance automatisés pour mettre en évidence les endroits où les rajustements ne sont pas utilisés correctement.

Mesure de la direction

Le DGSMCA/DPPM 7 entreprendra une rationalisation des codes de motif existants des rajustements de matériel afin d'en valider la nécessité et l'utilité, de simplifier les définitions et de confirmer les politiques connexes.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mars 2009

Mesure de la direction

Par suite de la modification des codes de motif, le DGSMCA/ DPPM 7 veillera à ce que les changements soient communiqués à la collectivité de l'approvisionnement.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mars 2009



Mesure de la direction

La cellule de surveillance des ressources et des stocks stratégiques du DOCA 2 surveillera les rajustements des bases/escadres et dépôts des FC et en analysera les codes de motif. Un rapport sera produit tous les trimestres.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Février 2009

Recommandation du CS Ex

3. **Radiations.** Examiner les seuils et les critères applicables au traitement des radiations pour s'assurer qu'ils sont appropriés aux risques.

Mesure de la direction

Le DGSMCA/DPPM 7 entreprendra une analyse de rentabilisation afin d'examiner toutes les politiques et procédures actuelles en matière d'inventaire et de radiation, de cerner les lacunes et d'élaborer une approche globale, axée sur les risques, pertinente sur le plan opérationnel et rentable qui régira les politiques et procédures d'inventaire, de rajustement du matériel et de radiation.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Décembre 2009

Politique, systèmes d'information et mesures de rendement

Recommandation du CS Ex

4. **Politique.** Réexaminer les politiques et les procédures pour s'assurer qu'elles sont rationalisées et appropriées aux risques :
 - adopter une méthode d'inventaire plus appropriée aux risques;
 - examiner la documentation et les exigences concernant l'autorisation des rajustements pour s'assurer qu'elles tiennent compte du risque relatif;
 - clarifier les pouvoirs délégués en matière de gestion du matériel, y compris les droits d'accès aux systèmes.

Mesure de la direction

Le DGSMCA/DPPM 7 entreprendra une analyse de rentabilisation afin d'examiner toutes les politiques et procédures actuelles en matière d'inventaire et de radiation, de cerner les lacunes et d'élaborer une approche globale, axée sur les risques, pertinente sur le plan opérationnel et rentable qui régira les politiques et procédures d'inventaire, de rajustement du matériel et de radiation.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Décembre 2009

Mesure de la direction

La rationalisation des pouvoirs délégués sera examinée dans le cadre de l'analyse de rentabilisation qu'entreprendra le DGSMCA/DPPM 7 afin d'élaborer des politiques d'inventaire et de radiation.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Décembre 2009

Mesure de la direction

Le DGSMCA/DPPM 7 examinera les politiques régissant l'accès au SAFC. Deux demandes de changement (874 et 875) sont actuellement en voie d'élaboration de concert avec le SMA(GI)/DSIM pour restructurer, redéfinir et limiter les profils d'accès des utilisateurs du SAFC.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Décembre 2009



Recommandation du CS Ex

5. **Systèmes d'information.** Améliorer les capacités du SAFC afin :

- d'assurer une fonction globale d'établissement de rapports qui permet une analyse des tendances et un examen comparatif;
- d'intégrer de meilleurs contrôles de validation.

Examiner la possibilité d'élaborer une approche plus intégrée, peut-être en cessant d'utiliser la DND 2227 pour les rajustements et en remplaçant la base de données sur les radiations par l'information provenant directement du SAFC.

Mesure de la direction

Le DGSMCA/DPPM 7 élabore actuellement les processus administratifs liés à la prise d'inventaire, aux rajustements de matériel et aux radiations. Une fois ce projet terminé et après le remaniement des politiques d'inventaire, le DPPM 7 fera appel au SMA(Fin SM) pour définir les besoins à l'égard d'un système de gestion du matériel et de rapports financiers entièrement intégré.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mars 2010

Recommandation du CS Ex

6. **Mesures de rendement.** Déterminer des indicateurs clés et des normes de rendement acceptables et en surveiller les résultats.

Mesure de la direction

Pour faire suite à l'analyse de rentabilisation sur les politiques et processus d'inventaire et de radiation, le DGSMCA/DPPM 7 établira des normes axées sur le rendement pour ce qui est des pratiques d'inventaire, de rajustement et de radiation.

BPR : SMA(Mat)/DGSMCA

Échéance : Mars 2010

Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. S'assurer que l'inventaire, les rajustements et les radiations des stocks du SAFC sont adéquatement contrôlés.

Critères

- Un inventaire est effectué périodiquement; les résultats et l'examen subséquent de toute divergence sont adéquatement documentés.
 - Les rajustements et, s'il y a lieu, les radiations ultérieures sont examinés comme il se doit, puis autorisés et consignés de manière exacte et opportune.
 - Le personnel possède les connaissances, la formation, les compétences et les outils nécessaires.
-

Objectif

2. S'assurer que les processus connexes sont appropriés aux risques.

Critères

- Les politiques et les procédures sont complètes, exactes et comprises pour assurer une application uniforme. Les processus tiennent compte de la valeur ajoutée.
 - Il existe des procédures de surveillance appropriées aux risques, et elles sont appliquées de façon uniforme et opportune.
 - L'étendue des enquêtes sur les divergences est appropriée aux risques.
 - Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et compris.
-

Objectif

3. S'assurer que l'information résultante concernant la gestion du matériel et les états financiers est opportune et exacte.

Critères

- L'information est complète, exacte et opportune.
 - Les rapports disponibles fournissent une information fiable et cohérente pour surveiller les tendances et mesurer le rendement.
 - Les systèmes d'information fournissent une information intégrée; une intervention manuelle minimale est requise.
-



Annexe C – Aperçu du processus actuel

