









Table des matières

Liste d'abréviations	i
Synopsis	ii
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Contexte	
Objectifs	
Portée	2
Méthodologie	3
Constatations et recommandations Évaluation des immobilisations en construction ou nouvellement acquise Évaluation des immobilisations en service	s4 10
Annexe A – Plan d'action de la direction	A -1
Annexe B – Critères de vérification	B-1
Annexe C – Aperçu du processus d'évaluation des immobilisations	C-1

Liste d'abréviations

ACI Agent de la comptabilité des immobilisations

AF Année financière
BC Bureau consultatif
BP Bureau de projet

BPR Bureau de première responsabilité

CEM(Mat) Chef d'état-major (Matériels)

CGGM Comité de gestion du Groupe des matériels

CS Ex Chef – Service d'examen

CT Conseil du Trésor

D Contr GM Directeur – Contrôle (Groupe des matériels)

DGSMCA Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne

d'approvisionnement

DPPM Directeur – Politiques et procédures (Matériel)

G\$ Milliard(s) de dollars

GB Gestionnaire des besoins

IPO Instruction permanente d'opération
MAF Manuel d'administration financière
MDN Ministère de la Défense nationale

PCGR Principes comptables généralement reconnus

PEFV Projet des états financiers vérifiés

PGIU Progiciel de gestion intégré unique

SAFC Système d'approvisionnement des Forces canadiennes

SCFG Système de comptabilité financière et de gestion

SIF Stratégie d'information financière

SISAM Système d'information – Soutien et acquisition du matériel SMA(Fin SM) Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

SMA(Mat) Sous-ministre adjoint (Matériels)

TEC Travaux en cours

TVI Technique de vérification informatisée

VCN Valeur comptable nette

Synopsis

Depuis l'année financière (AF) 2001-2002, conformément à la Stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement du Canada et à la nécessité de passer de la comptabilité d'exercice modifiée à la comptabilité d'exercice intégrale, les états financiers annuels du ministère de la Défense nationale (MDN) renferment un tableau présentant la valeur brute et la valeur comptable nette (VCN) de ses immobilisations.

La présente vérification visait principalement à déterminer si les contrôles permettent de garantir que les immobilisations du Ministère sont consignées avec exactitude et qu'elles figurent correctement dans les états financiers annuels. Elle a été axée sur les immobilisations (surtout de l'équipement comme les navires, les aéronefs et les véhicules) qui sont consignées dans le Système d'information – Soutien et acquisition du matériel (SISAM). Selon la valeur comptable brute, ces actifs représentent environ 67 p. 100 de l'ensemble des immobilisations du Ministère.

On pourrait améliorer l'évaluation des immobilisations en renforçant les processus de surveillance et d'attestation. Une validation complète des plus de 45 000 immobilisations du Ministère serait une tâche très exigeante en ressources, mais une première démarche soucieuse du risque pourrait consister à faire en sorte que les 3 p. 100 d'actifs qui représentent 90 p. 100 de la VCN soient consignés avec exactitude.

En réponse aux recommandations de la vérification, le plan d'action de la direction élaboré par le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA(Mat)) indique que, dans le cadre du Projet des états financiers vérifiés (PEFV), les processus d'évaluation des immobilisations seront examinés et normalisés, et des contrôles additionnels seront mis en place afin d'atténuer les risques. En outre, les rôles et les responsabilités seront définis plus clairement, et l'accent sera mis davantage sur la responsabilisation grâce à l'adoption de processus d'attestation supplémentaires. Des améliorations systémiques, y compris le passage à un progiciel de gestion intégré (PGI) unique, permettront d'accroître l'exactitude et l'efficience.

Le plan d'action de la direction est judicieux et apportera les améliorations requises. Le Ministère en surveillera la mise en œuvre et entreprendra un suivi s'il y a lieu.

Sommaire des résultats

En avril 2001, le gouvernement du Canada a instauré la SIF, changeant ainsi sa méthode comptable aux fins des rapports financiers et de gestion pour passer de la comptabilité d'exercice modifiée à la comptabilité d'exercice intégrale. Depuis ce temps, en partie pour satisfaire aux exigences de la SIF, le MDN inclut dans ses états financiers annuels un tableau présentant la valeur brute et la VCN de ses immobilisations¹. Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué la présente vérification afin de déterminer si les contrôles permettaient de garantir que les immobilisations sont consignées avec exactitude et indiquées correctement dans les états financiers annuels du Ministère.

Au 31 mars 2008, les états financiers ministériels indiquaient des immobilisations d'une VCN de 28 G\$, soit 55 p. 100 des immobilisations déclarées

Évaluation globale

Bien que des progrès aient été accomplis, il faut renforcer les contrôles pour garantir que toutes les immobilisations, y compris les travaux en cours (TEC), sont complètement et exactement déclarées dans les états financiers du Ministère.

Il y a lieu d'améliorer la gestion des risques, notamment grâce à un processus d'attestation plus rigoureux, et de clarifier les rôles et les responsabilités.

dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada. La vérification a été axée sur les immobilisations figurant dans le SISAM, système ministériel servant à consigner les biens d'équipement. Environ 67 p. 100 de la totalité des immobilisations du Ministère figurent dans le SISAM².

Les systèmes et processus qui servent à consigner les biens d'équipement continuent d'évoluer, et des progrès ont été réalisés en vue d'accroître l'exactitude et l'exhaustivité des soldes des immobilisations. Une formation a été dispensée, et le personnel comptable du SMA(Mat) connaît généralement les principes de la comptabilité d'exercice et s'efforce de les appliquer.

D'autres améliorations sont nécessaires pour préparer le Ministère à soumettre ses états financiers à une vérification reposant sur les contrôles, et ce, d'ici 2015, comme l'exige le Conseil du Trésor (CT). La surveillance n'était pas suffisante pour garantir que les comptes des TEC incluaient tous les coûts pertinents et que tous les biens d'équipement achetés directement auprès de fournisseurs étaient consignés dans le SISAM. L'exactitude des soldes des TEC et des immobilisations a été attestée sans vérification ou surveillance suffisante. Pour que l'évaluation des immobilisations soit effectuée de manière plus exacte et efficiente, il faut conserver des documents justificatifs supplémentaires, clarifier les rôles et les responsabilités et s'assurer que les agents de la comptabilité des immobilisations (ACI) des divisions sont davantage appuyés par les chargés de projet et les gestionnaires supérieurs.



¹ Le chapitre 1020-4 du Manuel d'administration financière (MAF) définit une immobilisation de la façon suivante : article acquis par achat, par construction, par développement ou par don; sa propriété effective et son contrôle sont entre les mains du MDN, il est utilisé pour atteindre les objectifs du Ministère, sa durée de vie utile dépasse un an et son coût initial est d'au moins 30 000 \$.

² Les autres immobilisations, notamment les terrains, les immeubles et les travaux, et certains équipements spécialisés (p. ex., le matériel médical) sont consignées dans d'autres systèmes d'information du Ministère.

Nous nous sommes employés à évaluer les contrôles en place plutôt qu'à vérifier la valeur consignée d'un échantillon statistique d'actifs. Aucune conclusion ne peut donc être formulée au sujet de l'exactitude des soldes déclarés, mais il faut améliorer les contrôles actuels afin de réduire le risque d'erreurs importantes dans l'avenir.

Constatations et recommandations

Évaluation des immobilisations en construction ou nouvellement acquises

Le Ministère acquiert des immobilisations soit en les achetant directement auprès d'un fournisseur, soit en les construisant ou en les adaptant dans le cadre d'un projet d'immobilisations.

Immobilisations construites. La majorité des immobilisations du Ministère sont construites³ ou adaptées. Les coûts liés aux immobilisations en construction sont accumulés dans des comptes de TEC. Durant l'AF 2007-2008, environ 795 M\$ en immobilisations construites ont été transférés du solde des TEC au solde des immobilisations en service⁴, tandis que des biens de machinerie et d'équipement totalisant 4,4 G\$ étaient encore en construction au 31 mars 2008.

Deux fois par année, les divisions du SMA(Mat) attestent que les soldes des TEC ont été vérifiés et qu'ils sont exacts. Bien qu'elles aient examiné ces soldes pour s'assurer que toutes les immobilisations en service en sont retirées, une meilleure surveillance est nécessaire pour faire en sorte que tous les coûts indirects, tels que les salaires et le fret, soient inscrits et que les dépenses non liées aux immobilisations, comme les pièces de rechange, ne soient pas incluses. En outre, les soldes des TEC dans le SISAM et le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) ne concordaient pas à l'égard de presque la moitié des comptes. Le rapprochement de ces soldes permettrait d'accroître la confiance dans l'exactitude des soldes des immobilisations.

Lorsque des immobilisations construites sont mises en service, le solde des TEC doit être réduit du montant approprié, et il faut créer une fiche d'immobilisation qui inclut la date de mise en service, le coût d'acquisition, la durée utile et d'autres renseignements. La documentation sur les coûts des projets n'était pas toujours complète, d'où la difficulté de confirmer l'exactitude ou la justification du coût attribué aux immobilisations achevées. Par ailleurs, ce processus n'avait souvent pas lieu en temps opportun. La plupart des actifs étaient en service plusieurs mois avant que leurs coûts connexes soient transférés du solde des TEC au solde des immobilisations en service. Comme des efforts accrus sont déployés afin que les soldes des TEC n'incluent pas d'immobilisations achevées, on peut s'attendre à des améliorations dans ce domaine.

Immobilisations obtenues par achat direct. Pour que les biens de machinerie et d'équipement achetés par des groupes autres que celui du SMA(Mat) soient entrés dans le SISAM, l'acheteur doit transmettre certains renseignements, dont le coût d'acquisition, la durée utile et la date de mise en service, au Directeur – Contrôle (Groupe des

⁴ Des immobilisations sont considérées comme étant en service lorsqu'elles sont distribuées à une unité de première ligne, à un commandant d'unité opérationnelle, à un gestionnaire de centre de responsabilité ou à un entrepreneur.



³ Dans le reste du rapport, le terme « construite » englobe toutes les adaptations.

matériels) (D Contr GM). Or, les processus actuels ne le garantissent pas. 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 attestation pourrait servir à renforcer la nécessité de faire en sorte que toutes les immobilisations obtenues par achat direct soient correctement consignées aux fins de l'établissement des rapports financiers.

Pour veiller à ce que toutes les immobilisations, y compris celles qui sont en construction et nouvellement acquises, soient consignées avec exactitude dans les systèmes d'information et les états financiers du Ministère, il est recommandé :

- de mettre en œuvre un processus de vérification plus exhaustif afin d'étayer l'attestation des TEC;
- de fournir de plus amples directives concernant la documentation requise et la rapidité d'exécution;
- d'adopter une approche plus rigoureuse pour s'assurer que tous les groupes fournissent au SMA(Mat) les renseignements exigés afin d'inclure les immobilisations nouvellement acquises dans le SISAM.

Évaluation des immobilisations en service

Les dossiers du SISAM en date du 31 mars 2008 indiquent que plus de 45 000 immobilisations d'une VCN de 14,1 G\$ étaient en service⁵. Chaque année, le personnel du SMA(Mat) atteste, aux fins de la présentation des états financiers, que cette information est exacte; toutefois, aucun processus n'est en place pour valider l'état et l'existence de chaque immobilisation auprès du groupe qui la détient (c.-à-d. son gardien).

Nous avons trouvé des cas où des immobilisations avaient été endommagées irrémédiablement ou détruites; et pourtant, aucune réduction de valeur ni radiation n'avait eu lieu. En général, les gardiens des immobilisations n'ont pas accès au SISAM et connaissent peu les détails des actifs qui y sont consignés. Il leur est donc difficile de savoir quand des changements sont requis. De plus, aucun emplacement n'était indiqué dans le SISAM dans le cas de 57 p. 100 des immobilisations, ce qui complique davantage la confirmation de l'état et de l'existence de ces actifs aux fins de la présentation des états financiers.

Pour accroître l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur les immobilisations en service, il est recommandé de mettre en œuvre un processus d'examen rigoureux qui fait appel aux gardiens des immobilisations et qui englobe tous les aspects de l'attestation des soldes d'immobilisations. L'initiative récente du SMA(Mat) exigeant que les cadres supérieurs signent un document annuel attestant leur responsabilisation à l'égard du matériel pourrait contribuer à résoudre cette question.

⁵ À l'exclusion des immobilisations louées.



Gestion des risques et gouvernance

Le personnel du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) (SMA(Fin SM)) a désigné l'exhaustivité, l'existence et l'exactitude comme étant les trois principaux risques financiers associés aux rapports sur les immobilisations. L'attestation obligatoire des soldes des TEC et des immobilisations constitue le principal mécanisme de contrôle en place pour atténuer ces risques. Pour réduire le risque d'inexactitudes, il faut que le processus d'attestation soit plus rigoureux et inclue tous les intervenants.

Le SMA(Mat) a pris des mesures afin de réduire les risques, notamment grâce à une formation accrue, à l'élaboration d'instructions permanentes d'opération (IPO) et au recours à certains tests automatisés pour déceler et corriger les anomalies de données. Une fois entièrement mise en œuvre, l'initiative exigeant des attestations annuelles de la direction à l'égard du matériel permettra aussi de réduire les risques. Toutefois, d'autres mesures provisoires pourraient être prises.

Par exemple, on pourrait d'abord utiliser une approche axée sur les risques et sur l'importance relative pour vérifier les immobilisations en service et les TEC. En confirmant l'existence et l'état de seulement 3 p. 100 des actifs (1 388 de 45 539) d'une VCN supérieure à 1 M\$, on couvrirait 90 p. 100 de la VCN des immobilisations.

Certains aspects de la gouvernance pourraient aussi être améliorés. En effet, les rôles et les responsabilités n'étaient pas toujours clairs. Les responsabilités des équipes de projets d'immobilisations, des ACI, des contrôleurs des divisions du SMA(Mat) et du D Contr GM n'étaient pas bien définies et variaient considérablement d'un projet à l'autre. En conséquence, il y avait des cas où les fonctions se chevauchaient et d'autres où des tâches comme le rapprochement des soldes des TEC n'étaient pas exécutées. Une meilleure communication entre ces personnes permettra d'accroître l'exhaustivité et l'exactitude de l'évaluation des actifs.

Pour mieux atténuer les risques et renforcer la gouvernance, il est recommandé :

- d'effectuer une évaluation complète des risques afin de déterminer si les contrôles actuels sont suffisants et appropriés;
- d'avoir recours à des approches axées sur les risques et à une surveillance automatisée continue pour accroître l'efficience des processus de vérification;
- de définir clairement les rôles et les responsabilités et d'améliorer la communication entre les intervenants.

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

Le MDN a déclaré des immobilisations d'une VCN de 28 G\$ dans ses états financiers de 2007-2008. Ces actifs représentaient 55 p. 100 des immobilisations nettes de 51 G\$ déclarées pour la même année dans les états financiers consolidés des Comptes publics du Canada⁶. La valeur des immobilisations du Ministère devrait augmenter sensiblement en raison de l'achat d'équipement supplémentaire mentionné dans la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*⁷.

En 2004, dans le cadre d'un plan visant à transformer et à renforcer la gestion du secteur public, le CT a annoncé que tous les états financiers annuels des ministères seraient assujettis à une vérification du Bureau du vérificateur général⁸. En 2007, le MDN a engagé un consultant externe pour déterminer s'il était prêt à subir cette vérification. Dans son évaluation⁹, le consultant a mis en question la pertinence des contrôles actuels pour ce qui est de produire des valeurs exactes aux fins des rapports sur les immobilisations, et conclu que le Ministère n'était pas prêt à subir une évaluation reposant sur les contrôles¹⁰ dans ce domaine.

Par la suite, le CS Ex a inclus une vérification de l'évaluation des immobilisations dans son plan de travail de l'AF 2007-2008.

Objectifs

La présente vérification visait à évaluer la pertinence et l'efficacité du processus d'évaluation des immobilisations aux fins de la présentation des états financiers et, plus précisément, à déterminer si :

- les activités de contrôle sont adéquates et donnent lieu à une information complète et exacte sur les actifs;
- des stratégies sont mises en œuvre pour cerner les risques et y remédier;
- une structure de gouvernance adéquate est en place.

L'annexe B renferme les critères utilisés pour évaluer les objectifs.

¹⁰ Dans une vérification reposant sur les contrôles, le vérificateur se fie à des contrôles internes qui fonctionnent bien. Cela réduit la nécessité des sondages de corroboration et permet une vérification plus efficiente.



⁶ Comptes publics du Canada, 2007-2008, page 1.14, tableau 1.2, Gouvernement du Canada – État détaillé de la situation financière.

⁷ Stratégie de défense *Le Canada d'abord*, publiée en 2008-2009, page 12, tableau 3 : Stratégie de défense *Le Canada d'abord* – Dépenses totales de défense de 2008-2009 à 2027-2028.

⁸ En ce qui concerne les 22 ministères les plus importants, les dates d'achèvement de ces vérifications varient entre l'AF 2007-2008 et l'AF 2012-2013. Le MDN doit être entièrement prêt en 2014-2015 (échéance actuelle).

Évaluation de l'état de préparation à la vérification du ministère de la Défense nationale, effectuée par PricewaterhouseCoopers LLP en mars 2007.

Portée

La vérification a porté sur les immobilisations qui sont consignées dans le SISAM, à l'exclusion des contrats de location-acquisition 11.

Le solde total des immobilisations figurant dans les états financiers est fondé sur les valeurs sommaires consignées dans le SCFG. L'information détaillée sur chaque actif, notamment le coût d'origine, la date de mise en service et la durée utile, est consignée dans l'un de cinq systèmes d'information connexes selon le type d'actif¹². Le SISAM contient des renseignements détaillés sur 67 p. 100 des actifs déclarés, en fonction de leur valeur brute, comme l'indique le tableau 1.

À l'exclusion des immobilisations corporelles louées, les immobilisations consignées dans le SISAM avaient une valeur brute de 36,3 G\$ et une VCN de 18,5 G\$ au 31 mars 2008.

Catégorie d'actif	Valeur brute dans les états financiers de l'AF 2007-2008	Valeur brute dans le SISAM par catégorie d'actif au 31 mars 2008
Terrains, immeubles et ouvrages	7,8 G\$	0 \$
Machinerie et équipement	12,4 G\$	9,3 G\$
Navires, aéronefs et véhicules	28,7 G\$	22,6 G\$
Immobilisations corporelles louées	1,1 G\$	1,0 G\$
Travaux en cours	5,3 G\$	4,4 G\$
Total	55,3 G\$	37,3 G\$ (67 %)

Tableau 1. Immobilisations consignées dans le SISAM. Le SISAM contient des renseignements détaillés sur 67 p. 100 des immobilisations déclarées dans les états financiers. Les détails concernant les autres immobilisations figurent dans d'autres systèmes d'information du Ministère. Les valeurs mises en évidence (9,3 milliards pour la machinerie et l'équipement; 22,6 milliards pour les navires, aéronefs et véhicules; et 4,4 milliards pour les travaux en cours) sont incluses dans la portée de l'évaluation.

<u>L'annexe C</u> présente un aperçu du processus ministériel servant à comptabiliser les immobilisations tout au long de leur cycle de vie.

¹¹ Les contrats de location-acquisition ont été exclus en fonction de l'importance relative et parce que les politiques et procédures régissant l'inscription de ce type d'actif ne sont pas les mêmes que pour les immobilisations appartenant au MDN.

¹² Par exemple, l'information relative aux immeubles et ouvrages est consignée dans le Système de comptabilité d'exercice des biens immobiliers, tandis que l'information liée à l'équipement médical figure dans le Système informatisé de gestion du matériel. Les valeurs des immobilisations déclarées dans les états financiers comprennent également les articles réparables évalués à moins de 30 000 \$ qui sont consignés dans le SAFC et non dans le SISAM. Pour obtenir plus d'information concernant les rapports sur les articles réparables, se reporter à la Vérification de la comptabilité des immobilisations – Articles réparables, CS Ex, 7050-35, décembre 2007.

Méthodologie

La méthodologie suivante a servi à évaluer à la fois la méthode d'évaluation des immobilisations nouvellement acquises (achats directs dans le commerce et immobilisations construites ou adaptées) et le processus de confirmation de la valeur des actifs existants :

- examen des politiques et lignes directrices ministérielles pertinentes, dont le chapitre 1020-4 du MAF, le Manuel 201 – La comptabilité d'exercice des immobilisations au MDN, les politiques du CT sur les immobilisations et les principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada;
- examen des processus ministériels servant à comptabiliser les immobilisations et les TEC;
- entrevues avec des intervenants clés du Ministère au sein des organisations du SMA(Mat) et du SMA(Fin SM);
- examen d'un nombre total de 206 transactions liées aux immobilisations et aux TEC. Les transactions ont été sélectionnées de façon à obtenir un échantillon représentatif du processus, d'où la variation du nombre d'éléments échantillonnés qui ont servi à examiner une étape donnée du processus;
- recours à des techniques de vérification informatisée (TVI) pour analyser les données du SCFG et du SISAM afin d'en assurer la cohérence.

Nous nous sommes employés à examiner les processus et contrôles en place au lieu d'avoir recours à un vaste échantillonnage pour confirmer l'exactitude des valeurs consignées. Cette façon de procéder est conforme à l'approche qui sera utilisée lors d'une vérification reposant sur les contrôles.

Constatations et recommandations

Évaluation des immobilisations en construction ou nouvellement acquises

Il faut renforcer les contrôles actuels pour garantir que les immobilisations nouvellement acquises et les immobilisations en construction sont complètement et exactement consignées.

Méthodes d'acquisition

Les immobilisations peuvent être achetées directement auprès du fournisseur (dans le commerce) ou construites/adaptées pour répondre aux besoins propres au MDN, généralement dans le cadre d'un projet d'immobilisations. Selon la valeur en dollars, la majorité des immobilisations du Ministère sont construites.

Le processus servant à attribuer une valeur à l'équipement construit consiste :

- à suivre les coûts directs et indirects engagés durant la période de construction dans le SCFG et le SISAM à l'aide de comptes de TEC;
- à transférer la valeur accumulée du compte de TEC à une fiche d'immobilisation détaillée dans le SISAM lorsque la construction est terminée et que l'actif est mis en service;
- à rajuster en conséquence le compte de la catégorie d'immobilisation dans le SCFG.

Pour les immobilisations obtenues par achat direct :

- un compte de TEC n'est pas requis;
- une fiche d'immobilisation détaillée est établie dans le SISAM, et le compte de la catégorie d'immobilisation applicable dans le SCFG est mis à jour au moment de l'achat.

Exactitude des soldes des TEC

Au 31 mars 2008, la valeur des TEC ayant trait aux biens d'équipement s'élevait à 4,4 G\$¹³. Le personnel du SMA(Mat) atteste que les soldes des TEC dans le SCFG¹⁴ :

- tiennent compte des actifs sous-jacents qui sont encore en construction;
- ne comprennent pas les articles qui ne doivent pas être capitalisés (p. ex., les pièces de rechange, les stocks, le mobilier, etc.);
- incluent toutes les transactions financières pertinentes:
- sont fondés sur des transactions qui ont été consignées conformément aux politiques et procédures comptables du Ministère.

¹⁴ Le D Contr GM et les contrôleurs des divisions du SMA(Mat) attestent les soldes des TEC à la fin du troisième trimestre (31 décembre) et à la fin de l'AF (31 mars).



¹³ Les états financiers indiquaient un solde total de TEC de 5,3 G\$ qui comprend à la fois les biens d'équipement et les immeubles en construction.

Il faudrait établir un processus d'examen courant afin d'étayer cette attestation, car, à ce jour, la plupart des groupes se sont surtout préoccupés de veiller à ce que les immobilisations achevées (en service) aient été retirées du compte de TEC. Au cours de la vérification, 17 projets assortis de soldes de TEC totalisant 1,1 G\$ ont été examinés. Même si toutes les immobilisations en service avaient été retirées de ces soldes, ce n'était pas suffisant pour confirmer que tous les coûts pertinents avaient été consignés et que seuls les coûts d'immobilisation valables avaient été inclus.

Parmi les divisions du SMA(Mat) :

- une seule division avait mis en place un processus documenté pour s'assurer que toutes les dépenses directes et indirectes pertinentes étaient incluses dans les soldes des TEC;
- dans le cas d'un projet examiné, les coûts salariaux indirects (environ 30 M\$ au moment de la vérification) n'avaient pas été inclus. À l'aide de TVI, nous avons déterminé que, dans le cas de 71 projets (37 p. 100), les coûts salariaux indirects n'avaient pas été inclus dans le solde de TEC. Bien que l'incidence complète ne puisse être déterminée que par un examen détaillé, il y a peut-être eu sous-évaluation;
- à une exception près, il ne semble pas qu'on ait comparé les dépenses des TEC aux dépenses budgétées ou aux dépenses totales des projets à ce jour pour en assurer l'intégralité;
- une division a affirmé qu'elle effectuait des examens pour s'assurer que les articles autres que des immobilisations n'étaient pas inclus dans les TEC; toutefois, ces examens n'étaient pas documentés.

TEC consignés à la fois dans le SCFG et le SISAM

Le processus actuel exige que les TEC soient consignés indépendamment dans le SCFG et le SISAM. Étant donné le double emploi et le traitement manuel supplémentaire qu'elle implique, cette approche ajoute à la complexité, est inefficace et augmente le risque d'inexactitude. Même si le SMA(Mat)/D Contr GM a indiqué qu'il avait examiné les soldes des TEC dans les deux systèmes et rapproché ceux qui présentaient des écarts importants, presque la moitié de tous les comptes de TEC contenaient des écarts non rapprochés. Les écarts étaient de faible valeur, mais leur prévalence diminue la confiance qui peut être mise dans l'un ou l'autre solde. Le projet de PGIU, qui est en cours, devrait résoudre ce problème en éliminant la nécessité de créer des comptes de TEC dans les deux systèmes.

Documentation à l'appui des coûts d'immobilisation

Lorsque des immobilisations sont mises en service, on les « capitalise » en consignant la date de mise en service, la durée utile, le coût d'origine et d'autres renseignements sur une fiche d'immobilisation dans le SISAM. En ce qui touche les immobilisations construites, le coût réparti est supprimé des comptes de TEC du SISAM et du SCFG. Dans les cas où de multiples immobilisations sont acquises par l'entremise du même projet, parfois au cours d'une période prolongée, il devient plus difficile de bien attribuer les coûts engagés à chaque immobilisation construite.

Des immobilisations provenant des comptes de TEC ont été capitalisées à l'égard de 38 projets durant l'AF 2007-2008. Quatre de ces projets (représentant 65 p. 100 de la valeur capitalisée) ont été examinés :

- dans deux des quatre projets examinés, la documentation n'était pas suffisante pour confirmer qu'une méthode rationnelle avait été employée pour répartir les coûts et que tous les coûts avaient été pris en compte;
- dans un de ces cas, deux aéronefs de transport ont été capitalisés. Une feuille de calcul des coûts du projet, créée seulement après la capitalisation, n'indiquait pas clairement de quelle façon la répartition des coûts indirects (environ 20 M\$ par aéronef) avait été établie.

La responsabilité de documenter les valeurs des immobilisations n'était pas claire. Dans certains cas, l'ACI s'occupait de déterminer et de documenter le coût réparti des immobilisations. Dans d'autres, cette responsabilité incombait à l'équipe de projet, sans grand apport ou examen de la part de l'ACI.

Rapidité de la capitalisation

Une capitalisation plus rapide des immobilisations contribuera à l'exhaustivité et à l'exactitude de leurs valeurs.

Sur les 1 839 immobilisations (y compris des améliorations ¹⁵) capitalisées en 2007-2008, 28 p. 100 ayant une valeur totale de 304 M\$ avaient été mises en service au cours d'AF antérieures. Bien que des écritures d'ajustement aient peut-être été effectuées pour faire en sorte que certaines de ces immobilisations figurent bien dans les états financiers d'exercices précédents, le solde des immobilisations a probablement été sous-évalué dans une certaine mesure.

En outre, dans le cas des immobilisations associées à 64 p. 100 des projets examinés, la capitalisation a eu lieu durant la bonne AF mais seulement après un retard de quatre à sept mois. La rapidité de la capitalisation deviendra de plus en plus importante à mesure que le Ministère progressera vers des états financiers trimestriels et mensuels.

La majorité des transactions de capitalisation provenant des comptes de TEC sont traitées à la fin de l'année. En 2005-2006, 64 p. 100 de ces transactions ont eu lieu durant les périodes comptables 13 et 14¹⁶; ce taux est passé à 74 p. 100 en 2007-2008.

La capitalisation a été retardée pour plusieurs raisons :

• il arrivait parfois que la date de mise en service soit difficile à déterminer à cause des exigences liées aux essais de réception;

¹⁶ Les périodes comptables 13 et 14, soit avril et mai, ont été utilisées pour les transactions qui se rapportent à l'AF terminée le 31 mars mais qui ont été traitées après cette date.



¹⁵ Une amélioration est consignée lorsque des coûts de 30 000 \$ ou plus sont engagés afin d'améliorer considérablement le rendement ou la durée utile d'une immobilisation, et plus précisément lorsqu'elle remplit au moins l'une des conditions suivantes : la qualité ou la quantité de l'extrant physique ou du rendement augmente de façon notable; les coûts de fonctionnement sont grandement réduits; ou la durée utile de l'immobilisation est prolongée.

- plutôt que d'effectuer la capitalisation en fonction de coûts incomplets, on retardait parfois le processus jusqu'à ce que les factures finales soient reçues;
- les équipes de projet ne fournissaient pas toujours aux ACI tous les renseignements nécessaires en temps opportun.

Malgré les facteurs susmentionnés, la mise en œuvre de processus visant à favoriser une capitalisation rapide des immobilisations aiderait à équilibrer la charge de travail en réduisant le surcroît de fin d'année et augmenterait l'exactitude des dossiers d'immobilisations en cours d'exercice.

Consignation des immobilisations obtenues par achat direct

Une partie des immobilisations du Ministère est achetée directement auprès de fournisseurs. Comme ces immobilisations ne sont pas adaptées, aucun compte de TEC n'est nécessaire. Une fiche d'immobilisation devrait habituellement être créée au moment de l'achat¹⁷ et le solde d'immobilisations mis à jour en conséquence.

Des fonds du SMA(Mat) ou du groupe bénéficiaire, p. ex., le Chef d'état-major de l'Armée de terre ou de la Force aérienne, peuvent servir à l'achat de ces immobilisations. Lorsque des fonds du SMA(Mat) sont utilisés, il y a peu de risques que l'immobilisation ne soit pas consignée étant donné que l'agent d'approvisionnement du SMA(Mat) fournit à l'ACI l'information nécessaire pour créer une fiche d'immobilisation dans le SISAM. Par contre, lorsque des immobilisations sont achetées au moyen d'autres fonds que ceux du SMA(Mat), il faut de meilleurs contrôles pour veiller à ce que les immobilisations soient consignées dans le SISAM, puis incluses dans les états financiers :

- six achats d'une valeur totale de 2 M\$, inclus dans l'échantillon de vérification, correspondaient à la définition d'immobilisation mais n'avaient pas été consignés dans le SISAM:
- vingt véhicules téléguidés achetés à l'aide d'un financement de 2 M\$ provenant d'une autre source que le SMA(Mat) n'avaient pas été inscrits dans le SISAM, alors que des véhicules identiques achetés au moyen de fonds du SMA(Mat) y avaient été consignés;
- un contrôleur de niveau 1 a estimé que son groupe avait acheté en 2006-2007, et de nouveau en 2007-2008, des immobilisations d'une valeur de 10 à 12 M\$ qui n'avaient pas été consignées à titre d'immobilisations dans le SISAM. Un bureau régional au sein de ce groupe avait tenu à jour une feuille de calcul renfermant tous les achats d'immobilisations, soit 2,7 M\$ en 2007-2008, mais il n'avait pas transmis l'information au SMA(Mat) pour qu'elle soit entrée dans le SISAM.

¹⁷ Dans le cas des immobilisations construites, la fiche d'immobilisation est créée lorsque l'immobilisation est mise en service. Quant aux immobilisations obtenues par achat direct, cette fiche est habituellement établie au moment de l'achat, mais il peut y avoir du retard à cause des essais de réception.



Le Manuel 201 du MDN – La comptabilité d'exercice des immobilisations au MDN ¹⁸ stipule : « …le gestionnaire de centre de responsabilité qui fournit les fonds pour l'achat est responsable d'informer le bureau de première responsabilité (BPR) du système principal d'enregistrement qu'une immobilisation a été acquise… ». Or, aucun processus n'était en place à cet effet lorsque des achats étaient financés par des organisations de N1 autres que celle du SMA(Mat).

Durant l'AF 2007-2008, des paiements de plus de 30 000 \$ effectués par d'autres groupes que celui du SMA(Mat) à l'égard d'immobilisations ont totalisé 181 M\$. Sans examiner les détails de chaque achat, il est difficile de déterminer dans quelle mesure des immobilisations n'ont pas été consignées 19. Néanmoins, selon les procédures actuelles, certaines immobilisations risquent de ne pas être déclarées dans les états financiers ministériels.

Avant l'AF 2005-2006, le SMA(Fin SM) a envoyé une lettre d'appel aux gestionnaires supérieurs pour leur rappeler de communiquer au BPR du système principal pertinent toutes les immobilisations achetées durant l'année. Ils ont donc fourni une liste, préparée par le SMA(Mat), des immobilisations détenues par chaque groupe et consignées actuellement dans le SISAM. Rien n'indique que ce processus a été suivi durant les deux AF suivantes. Les instructions de fin d'année du SMA(Fin SM) indiquent effectivement la nécessité de communiquer l'information sur les immobilisations au SMA(Mat), mais cela n'est pas suffisant pour assurer la consignation complète des immobilisations obtenues par achat direct. Une initiative récente du SMA(Mat) exigera que tous les cadres supérieurs signent un document annuel pour attester leur responsabilisation à l'égard du matériel. Cette attestation pourrait constituer un autre moyen de renforcer la nécessité de faire en sorte que toutes les immobilisations obtenues par achat direct soient correctement consignées aux fins de l'établissement des rapports financiers.

Recommandations

Pour accroître la confiance dans l'exactitude des soldes des TEC, renforcer les contrôles en prenant les mesures suivantes :

- documenter le processus à utiliser pour attester le solde de TEC, et s'assurer qu'il confirme l'exactitude et l'exhaustivité;
- documenter un niveau d'écart acceptable entre les TEC du SISAM et du SCFG;
- faire en sorte que le projet de PGIU remédie aux pratiques non efficientes et aux inexactitudes liées à l'utilisation de deux systèmes. (BPR: SMA(Mat)/ CEM(Mat)/D Contr GM)

¹⁹ Même si un paiement peut dépasser 30 000 \$, il peut englober plusieurs articles dont la valeur n'atteint pas ce seuil. En outre, certaines de ces dépenses touchent des pièces de rechange réparables qui ne sont pas consignées à titre d'immobilisations autonomes.



_

¹⁸ Partie A, page 15 de 83.

Pour veiller à ce que les immobilisations construites soient capitalisées de manière exacte et opportune et adéquatement étayées, fournir des directives plus détaillées concernant :

- les documents à conserver pour étayer la répartition des coûts des immobilisations, la date de mise en service et la durée utile;
- la mesure dans laquelle les ACI sont censés examiner ces documents pour en déterminer le caractère raisonnable avant la capitalisation. (BPR: SMA(Mat)/ CEM(Mat)/D Contr GM)

Pour donner davantage l'assurance que toutes les immobilisations obtenues par achat direct sont consignées avec exactitude dans le SISAM :

chaque année, fournir aux gestionnaires supérieurs l'information sur les immobilisations qui sont consignées dans le SISAM et dont ils ont la garde, et exiger la confirmation qu'aucune autre immobilisation n'a été achetée durant l'année (peut-être dans le cadre du processus d'attestation de la direction à l'égard du matériel). (BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM en consultation avec le SMA(Fin SM))

Évaluation des immobilisations en service

De plus amples contrôles sont nécessaires pour garantir l'existence et l'évaluation appropriée de toutes les immobilisations en service qui sont déclarées.

D'après les dossiers du SISAM, plus de 45 000 immobilisations d'une VCN de 14,1 G\$²⁰ étaient en service au 31 mars 2008. Bien que le personnel des divisions du SMA(Mat) ait attesté que cette information est exacte²¹, il n'existe à l'heure actuelle aucun processus pour confirmer auprès des gardiens des immobilisations que celles-ci existent et que leur état et leur durée utile demeurent inchangés.

Confirmation de l'existence des immobilisations

Dans de nombreux cas, il est difficile de déterminer le gardien de l'immobilisation et son emplacement. En ce qui concerne 57 p. 100 des immobilisations, représentant 25 p. 100 de la VCN, l'emplacement de l'immobilisation n'était pas consigné dans le SISAM. De plus, 31 p. 100 des immobilisations n'incluaient aucune information permettant d'identifier la division du gardien (p. ex., le Directeur général – Gestion du programme d'équipement maritime), d'où la difficulté de confirmer l'existence de l'immobilisation aux fins de la présentation des états financiers. À l'exception de certains grands parcs d'équipement, rien n'indiquait que le personnel du SMA(Mat) avait confirmé l'existence des immobilisations consignées avant l'attestation.

Confirmation de l'état des immobilisations

Les gardiens des immobilisations devraient confirmer régulièrement que l'état de ces dernières n'a pas changé plus que prévu et que l'estimation de la durée de vie restante est encore valable. Or, ce n'est pas le cas à l'heure actuelle.

La durée utile de bon nombre des immobilisations consignées pourrait être réduite en raison des opérations actuelles des Forces canadiennes. L'incidence de l'utilisation lors d'opérations doit être prise en compte dans l'établissement de la durée utile d'une immobilisation, afin de déterminer exactement son amortissement annuel.

Nous avons observé plusieurs exemples où l'état des immobilisations n'a pas été systématiquement et exactement pris en considération lors de l'attestation du solde d'immobilisations :

• au 31 mars 2008, la documentation ministérielle indiquait que deux véhicules aériens sans pilote d'une VCN de 2,7 M\$ avaient été détruits; or, leurs fiches d'immobilisation indiquaient qu'ils étaient encore en service. Les fiches n'avaient pas été modifiées parce que l'approbation officielle n'avait pas été reçue aux fins de radiation, ce qui a entraîné une surestimation du solde d'immobilisations;

²¹ Comme l'exige le SMA(Fin SM) dans le cadre du processus visant à valider l'information sur les immobilisations dans les états financiers annuels.



²⁰ À l'exclusion des immobilisations louées.

- la valeur d'une immobilisation précise a été réduite de 4,6 M\$ à cause de la corrosion. Celle-ci a été décelée en octobre 2004, mais la valeur de l'immobilisation n'a été réduite qu'en avril 2007 (période comptable 13);
- aucune divulgation n'a été faite au sujet de la valeur réduite de la même immobilisation par suite d'un incendie qui a causé des dommages importants et rendu le navire inutilisable pendant plus de deux ans;
- la valeur d'un aéronef CF-18 n'avait pas été rajustée lorsque des pièces en ont été retirées et mises en stock. À tout le moins, la valeur de l'aéronef aurait dû être réduite de la valeur des pièces (pour éviter une double comptabilisation) et, si l'on n'avait pas l'intention de remplacer ces pièces, il aurait fallu examiner la valeur de l'aéronef pour en déterminer le caractère raisonnable, compte tenu du fait que l'appareil n'était plus opérationnel.

Bien que la politique ministérielle²² exige que la valeur d'une immobilisation soit réduite dans le cas d'une dépréciation permanente ou importante, d'autres directives sont nécessaires sur ce qu'on considère comme une dépréciation importante. Il faut accroître la surveillance afin que les valeurs soient rajustées en conséquence. Une seule réduction de valeur a été consignée durant l'AF 2006-2007 et aucune durant l'AF 2007-2008.

Processus d'attestation des soldes des immobilisations

En fin d'exercice, le SMA(Fin SM) exige que le personnel du SMA(Mat) atteste :

- qu'un rapprochement a été effectué entre les soldes du SCFG et les dossiers détaillés tenus à jour dans le système principal d'enregistrement (c.-à-d. le SISAM);
- que l'information contenue dans le système principal d'enregistrement est exacte et complète pour étayer les soldes figurant dans le SCFG;
- que toutes les transactions financières pertinentes ont été incluses;
- que les transactions ont été consignées conformément aux politiques et procédures comptables du Ministère.

Les processus d'examen actuels permettent seulement de s'assurer que le premier élément de cette attestation est satisfait, c.-à-d. que les dossiers détaillés du SISAM concordent avec les comptes récapitulatifs du SCFG. À l'heure actuelle, les autres éléments ne sont pas entièrement pris en compte.

Conscient de cette faiblesse, le SMA(Mat) a reconnu dans l'attestation de mai 2008 qu'il ne pouvait déterminer l'exactitude de l'information contenue dans le SISAM, y compris l'existence, l'emplacement et la valeur des immobilisations. On se fonde sur le PEFV en cours pour mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires. L'initiative exigeant que tous les cadres supérieurs signent une attestation annuelle de la direction à l'égard du matériel pourrait aussi aider à résoudre cette question.

²² MAF, chapitre 1020-4-6, Équipement et systèmes d'arme, paragraphe 38.



.

Recommandation

Accroître l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur les immobilisations en service en prenant les mesures suivantes :

• Élaborer un processus d'examen plus rigoureux qui fait appel aux gardiens des immobilisations et qui englobe tous les aspects de l'attestation des soldes d'immobilisations (peut-être dans le cadre du processus d'attestation de la direction à l'égard du matériel). (BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM)

Gestion des risques et gouvernance

À l'heure actuelle, la gestion des risques est assurée de façon ponctuelle. Il faut définir plus clairement les rôles et les responsabilités et améliorer la communication entre les intervenants afin d'accroître l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques.

Atténuation des risques

Dans le Cadre de gestion des risques financiers récemment terminé²³, le personnel du SMA(Fin SM) a désigné l'exhaustivité, l'existence/la présence et l'exactitude/ l'évaluation comme étant les trois risques financiers associés aux rapports sur les immobilisations. Cette identification des risques constitue une première étape essentielle qui devrait être suivie d'une évaluation de la probabilité et de l'incidence des risques, ainsi que de l'élaboration de stratégies appropriées d'atténuation des risques.

Le D Contr GM a utilisé une approche officieuse à l'égard de la gestion des risques et réagi aux problèmes à mesure qu'ils survenaient. Parmi les efforts d'atténuation des risques, mentionnons :

- la sensibilisation aux erreurs courantes grâce à des séances de formation;
- la révision du rapport d'étape sur les TEC en fonction des problèmes décelés;
- l'élaboration d'IPO destinées au personnel au niveau du D Contr GM;
- le recours à des approches automatisées pour déceler et corriger certaines anomalies de données.

Bien que ces efforts aient donné lieu à une légère amélioration, il faut élaborer une approche plus globale, axée sur les risques, pour assurer la vérification et la surveillance des dossiers d'immobilisations et ainsi garantir l'exhaustivité et l'exactitude. Par ailleurs, une évaluation globale des risques pourrait faire ressortir les domaines où les contrôles ne fonctionnent pas comme prévu (p. ex., les processus d'attestation) ou ceux où il y a double emploi (p. ex., les examens des TEC).

Vérification et surveillance axées sur les risques

Les attestations des soldes de TEC et d'immobilisations, que le SMA(Mat) doit effectuer conformément aux exigences du SMA(Fin SM), sont des contrôles fondamentaux destinés à atténuer le risque lié aux dossiers incomplets et inexacts. Bien que les attestations soient signées, elles ne sont pas encore accompagnées de la méthode de vérification rigoureuse et axée sur les risques qui est nécessaire à une attestation sans réserve.

Étant donné l'ampleur et la diversité des immobilisations, une vérification complète n'est probablement pas faisable et elle ne constitue pas non plus l'utilisation la plus efficace des ressources.

²³ Cadre de gestion des risques financiers du SMA(Fin SM), septembre 2008.



L'importance relative pourrait servir de critère initial pour établir l'ordre de priorité des efforts de vérification. Par exemple :

- le fait de confirmer l'existence et l'état des immobilisations d'une VCN supérieure à 1 M\$ permettrait de couvrir 90 p. 100 de la VCN totale déclarée, tout en réduisant de 97 p. 100 le nombre d'immobilisations à vérifier (de 45 539 à 1 388);
- de même, l'examen des comptes de TEC ayant un solde supérieur à 10 M\$
 (33 p. 100 de tous les comptes) couvrirait environ 94 p. 100 du montant total du solde de TEC.

La surveillance pourrait être renforcée grâce à la mise en œuvre d'indicateurs de surveillance continue basés sur des TVI. Les situations suivantes, qui justifient un examen supplémentaire, ont été déterminées au moyen de ces tests automatisés :

- sur les 4 767 immobilisations figurant à la fois dans le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC) et dans le SISAM, moins de la moitié affichaient la même quantité en stock dans les deux systèmes. Dans le cas de 1 582 articles, la quantité indiquée dans le SAFC dépassait celle qui était consignée dans le SISAM. Il se peut donc que les états financiers soient sous-évalués;
- deux cent soixante-cinq articles en stock figurant dans le SAFC (d'une valeur totale de 126,4 M\$) ont un prix unitaire supérieur à 30 000 \$, tandis que neuf (d'une valeur totale de 28,8 M\$) ont un prix unitaire supérieur à 500 000 \$. Il faudrait peut-être considérer certains d'entre eux comme des immobilisations²⁴;
- aucun coût salarial n'était inclus dans 37 p. 100 (71 de 191) des projets actifs à la fin de l'AF 2007-2008, ce qui pourrait engendrer une sous-évaluation des immobilisations.

Les renseignements tirés de ces indicateurs ou d'autres aideraient la direction à mettre l'accent sur les secteurs à risque élevé.

Gouvernance

Des rôles et des responsabilités clairement établis ainsi qu'une communication ouverte entre tous les intervenants constituent deux aspects de la gouvernance qui servent à atténuer les risques. En ce qui a trait à l'évaluation des immobilisations, des améliorations pourraient être apportées dans ces deux domaines.

Les rôles et les responsabilités du personnel des projets d'immobilisations, des ACI, des contrôleurs des divisions et du D Contr GM n'ont pas été clairement définis. Les divisions ont utilisé diverses approches qui ont donné lieu à une responsabilisation imprécise. Par exemple :

• tandis que les ACI de certaines divisions examinaient les coûts consignés des TEC, d'autres divisions se fiaient entièrement au personnel des projets d'immobilisations pour assurer une comptabilité exacte;

²⁴ Des prix unitaires inexacts peuvent également jouer un rôle.



_

- à certains moments, le D Contr GM avait assumé la responsabilité de l'examen des soldes des TEC, laissant les contrôleurs des divisions dans le doute quant à leur rôle:
- dans certains cas, l'ACI déterminait les valeurs des immobilisations alors que dans d'autres, il entrait simplement la valeur dans le SISAM selon l'information fournie par l'équipe de projet.

Dans quelques cas, l'ACI faisait partie intégrante de l'équipe de projet, prodiguant des conseils sur les questions de comptabilité d'exercice. Or, en général, les ACI étaient simplement considérés comme du personnel de soutien administratif. Leur absence du projet a retardé le transfert d'information, d'où une capitalisation tardive, et réduit leur capacité de mettre en question les hypothèses de calcul des coûts, de vérifier que les coûts étaient entièrement justifiés ou de contribuer à l'élaboration des rapports d'étape sur le projet. Il y a lieu d'accroître le soutien de la haute direction à l'égard du rôle des ACI.

Recommandations

Pour mieux gérer les risques associés à l'évaluation des immobilisations :

- mettre en œuvre une approche axée sur les risques pour vérifier les soldes des TEC et des immobilisations en service;
- élaborer d'autres outils de surveillance continue;
- effectuer une évaluation globale des risques pour déterminer si les contrôles actuels sont suffisants et appropriés. (BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM en consultation avec le SMA(Fin SM))

Pour améliorer les processus de gouvernance des immobilisations :

- s'assurer que les rôles et les responsabilités de tous les intervenants sont clairement définis et mis en œuvre;
- améliorer la communication entre les ACI et les équipes de projets d'immobilisations;
- s'assurer que les ACI reçoivent un appui suffisant de la haute direction pour leur permettre de remplir leur rôle. (BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM en consultation avec le SMA(Fin SM))

Annexe A - Plan d'action de la direction

Évaluation des immobilisations en construction ou nouvellement acquises

Recommandation du CS Ex

- Pour accroître la confiance dans l'exactitude des soldes des TEC, renforcer les contrôles en prenant les mesures suivantes :
 - Documenter le processus à utiliser pour attester le solde de TEC, et s'assurer qu'il confirme l'exactitude et l'exhaustivité.

Mesure de la direction

Le D Contr GM 4 rencontrera les contrôleurs de niveau 2 afin de documenter et de faire appliquer les procédures actuelles liées aux TEC et de mettre en œuvre, au sein de l'organisation du SMA(Mat), un processus normalisé qui s'appuie sur des pratiques exemplaires.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM **Date d'achèvement**: AF 2009-2010

Mesure de la direction

L'équipe du PEFV évaluera les processus à court terme et déterminera si les risques sont atténués grâce à des contrôles efficaces au cours des deux prochaines années. Durant la deuxième phase du PEFV (2010-2012), les lacunes qui ont été décelées seront analysées, et un plan correctif sera proposé. Ce plan doit inclure toutes les phases de la construction d'une immobilisation, depuis l'acquisition jusqu'à la mise en service.

BPR: SMA(Mat)/DGSMCA/GB de l'Équipe du PEFV Mat Date d'achèvement: AF 2011-2012

Recommandation du CS Ex

b. Documenter un niveau d'écart acceptable entre les TEC du SISAM et du SCFG.

Mesure de la direction

Le D Contr GM 4 établira un niveau d'écart acceptable entre le SISAM et le SCFG.

Nota : Cette question sera résolue à la source dès que le MDN passera à un PGI unique (l'échéance actuelle est le 1^{er} avril 2010).

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement: AF 2009-2010

Recommandation du CS Ex

c. Faire en sorte que le projet de PGIU remédie aux pratiques non efficientes et aux inexactitudes liées à l'utilisation de deux systèmes.

Mesure de la direction

Le D Contr GM 8 a fait appel au SISAM pour établir le plan détaillé du projet de PGIU afin de traiter les questions découlant de la vérification des immobilisations. Le D Contr GM 4 évaluera le premier résultat et tous les essais de système subséquents du PGIU afin de s'assurer que les pratiques non efficientes et les inexactitudes liées à l'utilisation des deux systèmes sont corrigées avant la mise en œuvre.

BPR : SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM

(assurera la liaison avec le BP SISAM et l'équipe du projet de PGIU)



Recommandation du CS Ex

- 2. Pour veiller à ce que les immobilisations construites soient capitalisées de manière exacte et opportune et adéquatement étayées, fournir des directives plus détaillées concernant :
 - a. les documents à conserver pour justifier la répartition des coûts des immobilisations, la date de mise en service et la durée utile.

Mesure de la direction

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement : AF 2009-2010

Mesure de la direction

De concert avec le DFA, le D Contr GM 7 examinera l'utilité de mettre sur pied un groupe de travail qui inclura des représentants du DFA, du DPPM 7 et des D Contr GM 4, 7 et 8. Ce groupe de travail évaluera la situation actuelle et proposera des recommandations à la haute direction du Ministère afin de veiller à ce que toutes les immobilisations soient consignées avec exactitude dans le SISAM.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement: AF 2009-2010

Recommandation du CS Ex

b. la mesure dans laquelle les ACI sont censés examiner ces documents pour en déterminer le caractère raisonnable avant la capitalisation.

Mesure de la direction

Il sera donné suite à cette recommandation au point 6 du plan d'action de la direction.

Recommandation du CS Ex

- 3. Pour donner davantage l'assurance que toutes les immobilisations obtenues par achat direct sont consignées avec exactitude dans le SISAM :
 - Chaque année, fournir aux gestionnaires supérieurs l'information sur les immobilisations qui sont consignées dans le SISAM et dont ils ont la garde, et exiger la confirmation qu'aucune autre immobilisation n'a été achetée durant l'année (peut-être dans le cadre du processus d'attestation de la direction à l'égard du matériel).

Mesure de la direction

De concert avec le DFA, le D Contr GM 7 examinera l'utilité de mettre sur pied un groupe de travail qui inclura des représentants du DFA, du DPPM 7 et des D Contr GM 4, 7 et 8. Ce groupe de travail évaluera la situation actuelle et proposera des recommandations à la haute direction du Ministère afin de veiller à ce que toutes les immobilisations soient consignées avec exactitude dans le SISAM.

Le 14 avril 2009, le DFA, qui relève du SMA(Fin SM), a envoyé une note de service à tous les N1, sauf le SMA(Mat), afin de s'assurer que l'information sur les immobilisations (équipement et logiciel) achetées et gérées à l'échelle locale était entrée dans le SISAM pour l'AF 2008-2009. Le DFA a également envoyé des feuilles de calcul aux N1. Ces feuilles de calcul comprennent les situations suivantes :

- rajustement des soldes d'ouverture des comptes d'immobilisations du GLG;
- achat direct d'immobilisations ou contrats de location-acquisition, améliorations et améliorations locatives;
- réductions de valeur, radiations et aliénations;
- achèvement d'immobilisations consignées comme TEC;
- immobilisations officiellement déclarées excédentaires.

Cette initiative a été rétablie par le DFA après son interruption pendant les AF 2006-2007 et 2007-2008. En outre, dès l'AF 2009-2010, le D Contr GM 4 produira des listes des immobilisations consignées dans le SISAM. Ces listes seront communiquées aux N1.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement: AF 2009-2010

Évaluation des immobilisations en service

Recommandation du CS Ex

- 4. Accroître l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur les immobilisations en service en prenant les mesures suivantes :
 - Élaborer un processus d'examen plus rigoureux qui fait appel aux gardiens des immobilisations et qui englobe tous les aspects de l'attestation des soldes d'immobilisations (peut-être dans le cadre du processus d'attestation de la direction à l'égard du matériel).

Mesure de la direction

Le « gardien des immobilisations » est responsable d'attester chaque année l'existence et l'état de ses immobilisations. Les politiques régissant la gestion des immobilisations et du matériel sont en cours d'examen, et des contrôles internes supplémentaires sont mis en œuvre là où c'est nécessaire. Ces initiatives permettront à la haute direction d'avoir accès à plus d'information sur les biens dans le SISAM, mais il en faudra d'autres à mesure que les systèmes évolueront, pour faire en sorte que la haute direction reçoive la meilleure information possible.

BPR: SMA(Mat)/DGSMCA/GB de l'Équipe du PEFV Mat Date d'achèvement: AF 2009-2010

Mesure de la direction

De concert avec le DFA, le D Contr GM 7 examinera l'utilité de mettre sur pied un groupe de travail qui inclura des représentants du DFA, du DPPM 7 et des D Contr GM 4, 7 et 8. Ce groupe de travail évaluera la situation actuelle et proposera des recommandations à la haute direction du Ministère afin de veiller à ce que toutes les immobilisations soient consignées avec exactitude dans le SISAM.

Le 14 avril 2009, le DFA, qui relève du SMA(Fin SM), a envoyé une note de service à tous les N1, sauf le SMA(Mat), afin de s'assurer que l'information sur les immobilisations (équipement et logiciel) achetées et gérées à l'échelle locale était entrée dans le SISAM pour l'AF 2008-2009. Le DFA a également envoyé des feuilles de calcul aux N1. Ces feuilles de calcul comprennent les situations suivantes :

- rajustement des soldes d'ouverture des comptes d'immobilisations du GLG;
- achat direct d'immobilisations ou contrats de location-acquisition, améliorations et améliorations locatives:
- réductions de valeur, radiations et aliénations:
- achèvement d'immobilisations consignées comme TEC;
- immobilisations officiellement déclarées excédentaires.

Cette initiative a été rétablie par le DFA après son interruption pendant les AF 2006-2007 et 2007-2008. En outre, dès l'AF 2009-2010, le D Contr GM 4 produira des listes des immobilisations consignées dans le SISAM. Ces listes seront communiquées aux N1.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement: AF 2009-2010

Gestion des risques et gouvernance

Recommandation du CS Ex

- 5. Pour mieux gérer les risques associés à l'évaluation des immobilisations :
 - a. Mettre en œuvre une approche axée sur les risques pour vérifier les soldes des TEC et des immobilisations en service.

Mesure de la direction

Le D Contr GM 7 fournira au D Contr GM 4 un extrait d'échantillonnage pour vérifier les soldes des TEC et des immobilisations en service à l'aide d'une approche axée sur les risques.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM **Date d'achèvement**: AF 2009-2010

Recommandation du CS Ex

b. Élaborer d'autres outils de surveillance continue.

Mesure de la direction

Le D Contr GM 7 fournira aux divisions de niveau 2 du SMA(Mat) un extrait d'échantillonnage pour s'assurer que les dépenses qui devraient être consignées à titre d'immobilisations capitalisées l'ont été.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement: AF 2009-2010

Recommandation du CS Ex

c. Effectuer une évaluation globale des risques pour déterminer si les contrôles actuels sont suffisants et appropriés.

Mesure de la direction

L'objectif du PEFV consiste à veiller à ce que les risques soient atténués grâce à des contrôles internes appropriés. Les responsables du PEFV ont décrit tous les processus administratifs et engagé à contrat un cabinet de vérification externe pour vérifier si les contrôles actuels étaient suffisants et appropriés. À la lumière de ses constatations, une évaluation des risques et une analyse des écarts seront effectuées d'ici le 1^{er} avril 2010, et des contrôles internes seront mis en œuvre et/ou rajustés au besoin au cours des phases II et III du PEFV.

BPR: SMA(Mat)/DGSMCA/GB de l'Équipe du PEFV Mat Date d'achèvement: AF 2009-2010

Recommandation du CS Ex

- 6. Pour améliorer les processus de gouvernance des immobilisations :
 - a. S'assurer que les rôles et responsabilités de tous les intervenants sont clairement définis et mis en œuvre.

Mesure de la direction

Cela fait partie des contrôles internes efficaces, qui seront évalués durant la deuxième phase du PEFV (2010-2012).

En ce qui a trait à la comptabilité des immobilisations, les rôles et les responsabilités de certaines organisations et de certains postes au sein des groupes du SMA(Fin SM) et du SMA(Mat) seront examinés dans le cadre du PEFV. On déterminera clairement qui est responsable de tous les aspects de la comptabilité des immobilisations durant la deuxième phase du PEFV (2010-2012).

BPR: SMA(Mat)/DGSMCA/GB de l'Équipe du PEFV Mat Date d'achèvement: AF 2011-2012

Recommandation du CS Ex

b. Améliorer la communication entre les ACI et les équipes de projets d'immobilisations.

Mesure de la direction

Le D Contr GM renseignera les cadres supérieurs (CGGM) chaque année sur les rôles des intervenants, y compris l'ACI. Le D Contr GM 4 restera en contact avec les contrôleurs de niveau 2 pour s'assurer que les rôles sont bien remplis.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM **Date d'achèvement**: AF 2009-2010

Recommandation du CS Ex

 c. S'assurer que les ACI reçoivent un appui suffisant de la haute direction pour leur permettre de remplir leur rôle.

Mesure de la direction

Le D Contr GM renseignera les cadres supérieurs (CGGM) chaque année sur le rôle de l'ACI, en fonction des leçons retenues.

BPR: SMA(Mat)/CEM(Mat)/D Contr GM Date d'achèvement: AF 2009-2010



Annexe B - Critères de vérification

Objectif : Évaluer la pertinence et l'efficacité du processus d'évaluation des immobilisations. Plus précisément, déterminer que:

Sous-objectif

 Les activités de contrôle sont adéquates et donnent lieu à une information complète et exacte sur les immobilisations.

Critères

- Toutes les immobilisations sont consignées.
- Toutes les immobilisations consignées sont valides.
- Les valeurs des immobilisations sont exactes et suffisamment documentées.
- Les états financiers sont conformes à l'information des systèmes principaux d'enregistrement.

Objectif : Évaluer la pertinence et l'efficacité du processus d'évaluation des immobilisations. Plus précisément, déterminer que :

Sous-objectif

2. Des stratégies sont mises en œuvre pour cerner les risques et y remédier.

Critères

- Les risques ont été adéquatement cernés.
- Des contrôles sont en place pour atténuer les risques.
- Les contrôles sont surveillés et mis à jour de façon continue.

Objectif : Évaluer la pertinence et l'efficacité du processus d'évaluation des immobilisations. Plus précisément, déterminer que :

Sous-objectif

3. Une structure de gouvernance adéquate est en place.

Critères

- Les politiques et les procédures sont clairement documentées et conformes aux directives du CT et aux PCGR.
- Les rôles et les responsabilités sont clairement documentés, définis et compris.

Annexe C – Aperçu du processus d'évaluation des immobilisations

Le processus d'évaluation des immobilisations comporte quatre grandes étapes : l'acquisition, la capitalisation, la période en service et la mise hors service.

Acquisition. Le Ministère utilise deux méthodes pour acquérir des immobilisations : l'achat direct et la construction interne.

La méthode d'achat direct est généralement employée lorsque les immobilisations sont obtenues directement auprès du fournisseur, qu'elles n'exigent aucune modification et qu'elles peuvent être mises en service immédiatement. Les immobilisations achetées de cette façon sont habituellement des articles de moindre valeur, p. ex., des véhicules motorisés non militaires. Durant l'AF 2007-2008, le Ministère a acquis pour 173 M\$²⁵ d'immobilisations par achat direct.

La méthode de construction interne sert à acquérir des immobilisations qui sont adaptées pour répondre aux besoins du Ministère. La majorité (par valeur) des immobilisations du Ministère sont acquises grâce à cette méthode. Des projets sont établis afin de gérer la construction de l'immobilisation. Les dépenses d'immobilisation du projet s'accumulent dans un compte de TEC jusqu'à ce que la construction soit terminée. À la fin de l'AF 2007-2008, le Ministère a déclaré 4,4 G\$ de TEC liés à 191 projets le biens de machinerie et d'équipement. Le personnel du SMA(Mat) atteste l'exactitude des soldes des TEC à la fin du troisième trimestre (31 décembre) et à la fin de l'exercice (31 mars).

Capitalisation. Lorsqu'un actif est « mis en service » (c.-à-d. lorsqu'il est distribué à une unité de première ligne, à un commandant d'unité opérationnelle, à un gestionnaire de centre de responsabilité ou à un entrepreneur), son coût d'immobilisation est transféré du compte des TEC au compte d'immobilisations approprié. Durant l'AF 2007-2008, le MDN a capitalisé 962 immobilisations (y compris des immobilisations obtenues par achat direct et par construction interne) et effectué 363 améliorations ²⁷. Ces améliorations prolongent la durée utile ou ajoutent une nouvelle fonctionnalité à l'immobilisation. Le coût des améliorations est inclus dans la valeur des immobilisations.

En outre, des transactions post-capitalisation servent à consigner des actifs qui sont désignés comme étant en service mais qui n'ont pas été précédemment capitalisés. Durant l'AF 2007-2008, 182 actifs et 332 améliorations ²⁸ ont fait l'objet d'une post-capitalisation.

²⁸ Ibid.





²⁵ Source: Données du SCFG pour l'AF 2007-2008.

²⁰ Ibid.

²⁷ Source : Données du SISAM pour l'AF 2007-2008.

ANNEXE C

En service. Les immobilisations qui sont utilisées sont considérées comme des immobilisations en service. Ces dernières sont amorties en fonction d'une estimation de leur durée utile. À la fin de 2007-2008, les dossiers du MDN renfermaient 45 539 immobilisations en service d'une VCN totale de 14,1 G\$²⁹. Pendant qu'une immobilisation est en service, il peut se produire des événements qui entraînent une réduction importante de sa valeur ou une dépréciation permanente de sa fonctionnalité. On soumet l'immobilisation à des examens périodiques afin de s'assurer que la valeur déclarée représente l'état actuel de l'immobilisation et que des réductions de la valeur ou des radiations ont eu lieu au besoin. Le personnel du SMA(Mat) atteste annuellement les soldes des immobilisations en service.

Mise hors service. Les immobilisations sont aliénées lorsqu'elles atteignent la fin de leur durée utile, qu'elles sont mises hors service ou qu'elles sont excédentaires par rapport aux besoins opérationnels. La valeur brute de l'immobilisation et son amortissement cumulé seront radiés du système principal. En 2007-2008, le Ministère a mis hors service 985 immobilisations d'une VCN de 22,6 M\$³⁰.

³⁰ Ibid.



²⁹ Ibid.