



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Vérification de la gestion des achats
et des stocks de CANEX

Novembre 2010

NC0702



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Contexte	1
Objectif	3
Portée	3
Méthodologie	3
Constatations et recommandations	5
Gouvernance	5
Gestion des risques	11
Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance	16
Annexe A – Plan d’action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
A-FN-105	Manuel de la politique et des procédures pour la comptabilisation des Fonds non publics
BC	Bon de commande
BCC	Bon de commande local de CANEX
BCD	Bon de commande de distribution
BEMM	Bien-être et maintien du moral
BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
CANEX	Économats des Forces canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CGPM	Code de groupe professionnel militaire
CGR	Cadre de gestion des risques
CS Ex	Chef – Service d'examen
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DMM	Directeur du marchandisage et du marketing
DPF	Dirigeant principal des finances
FC	Forces canadiennes
FNP	Fonds non publics
GN	Gestionnaire national
GND	Gestionnaire national des dépanneurs
GNDSE	Gestionnaire national du développement et des services d'entreprise
GNPP	Gestionnaire national de la prévention des pertes
GNVD	Gestionnaire national de la vente au détail
GOR	Gestionnaire des opérations régionales
GPPF	Gestionnaire des politiques, des procédures et de la formation
GSES	Gestionnaire des services environnementaux et de sécurité
GSP	Gestionnaire de la stratégie et des plans
IDSGPM	Identification de la structure des groupes professionnels militaires
IPCC	Inventaire permanent pour la comptabilité des coûts
IPO	Instruction permanente d'opération



MBB	Marge bénéficiaire brute
NATEX	Économats de l'OTAN
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PV	Point de vente
QG	Quartier général
RH	Ressources humaines
RIPP	Rapport d'incident – Prévention des pertes
RMI	Rapport de mouvement d'inventaire
SMS	Logiciel Store Management Suite
TI	Technologie de l'information
V.-P.	Vice-président
WIS	Western Inventory Systems International



Sommaire des résultats

Conformément à son plan de travail du Groupe de vérification des Biens non publics (BNP) pour l'année financière (AF) 2007-2008, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification de la gestion des achats et des stocks des Économats des Forces canadiennes (CANEX).

Cette vérification vise à assurer le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) de l'efficacité et de la pertinence de la gestion des risques, des processus de gouvernance et des contrôles de gestion mis en place pour faciliter l'approvisionnement efficient et économique en marchandises destinées à la revente, ainsi que du caractère adéquat de la gestion des stocks de marchandises de CANEX.

Principales constatations

Gouvernance

- CANEX remplit son mandat, qui consiste à fournir aux membres des Forces canadiennes (FC) et à leurs familles un éventail de biens et de services qui sont offerts dans les collectivités canadiennes modernes.
- Les politiques et procédures périmées à tous les niveaux indiquent la nécessité de renforcer les processus de gouvernance.
- En général, les rôles et les responsabilités des postes clés de CANEX sont clairement définis et exercés comme prévu, mais il faut réévaluer les fonctions du gestionnaire des services environnementaux et de sécurité (GSES) et du gestionnaire de la politique, des procédures et de la formation (GPPF).

Gestion des risques

- Il faut élaborer un cadre global de gestion des risques (CGR).
- Les lacunes dans la surveillance, l'analyse et les procédures ayant trait à la ||||| et à la prévention des pertes indiquent qu'il est nécessaire de renforcer la planification et l'orientation stratégiques.

Évaluation globale

Dans l'ensemble, la réorganisation de CANEX en 2005 a un effet positif sur ses activités. La haute direction a établi une solide orientation opérationnelle, amélioré la planification stratégique et fixé des priorités claires pour l'organisation. Toutefois, quelques aspects des questions suivantes exigent une certaine attention :

- gouvernance (politiques et procédures);
- gestion des risques;
- système Store Management Suite (SMS).

Une fois mises en œuvre, les recommandations proposées devraient aider à protéger les actifs des BNP et à améliorer la gouvernance en assurant l'actualité, la pertinence et le respect des politiques et des procédures.

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance

- Il faut renforcer le processus de négociation et de suivi des ententes avec les fournisseurs.
- Le processus d'inventaire a été amélioré et fonctionne généralement de manière efficace.
- Il est impossible de garantir l'exactitude du coût moyen et des valeurs des stocks de marchandises dans le système SMS de CANEX.
- Les cas d'écarts d'inventaire relevés durant la prise d'inventaire semestrielle ne font pas systématiquement l'objet d'une enquête.

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



Introduction

Contexte

Le Conseil de la Défense a créé CANEX en 1967 et les activités commerciales ont débuté en 1968. Dans l'Arrêté ministériel d'organisation 4/90, daté du 7 mars 1990, le ministre de la Défense nationale a fait de CANEX une unité des FC. Par la suite, le 30 octobre 1993, dans l'Ordonnance d'organisation des Forces canadiennes 1.9, le Directeur général – Développement des Forces, au nom du CEMD, a annoncé le statut organisationnel de CANEX. Le Sous-ministre adjoint (Personnel) exerçait le contrôle fonctionnel de CANEX par l'entremise du Directeur général – Services du personnel. CANEX a ensuite connu une série de réorganisations et de changements de nom, et son contrôle fonctionnel relève actuellement du Chef – Personnel militaire (CPM), par le biais du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF).

CANEX a pour mandat de fournir l'éventail de biens et de services qui sont habituellement offerts aux habitants des collectivités canadiennes modernes et dont les membres des FC et leurs familles ont besoin.

Pour remplir ce mandat, CANEX offre une vaste gamme de biens et de services aux membres de la collectivité militaire (c.-à-d. les clients autorisés¹). Grâce à sa chaîne de dépanneurs et de points de vente au détail, CANEX offre une large gamme de marchandises, notamment : vêtements et chaussures pour hommes, femmes et enfants, meubles, gros appareils ménagers, ustensiles de cuisine, quincaillerie, articles de sport, électronique grand public, épicerie, produits santé-beauté, revues, journaux et produits pétroliers.

En outre, CANEX fournit divers biens et services par le biais de concessions, notamment : salons de coiffure, tailleurs, bureaux de poste, services de voyage, blanchissage et nettoyage à sec, pharmacies, cabinets médicaux et dentaires, bureaux immobiliers, caisses d'épargne et de crédit, distributeurs automatiques et divers établissements de restauration tels que cafétérias, casse-croûte, Tim Hortons et Subway. CANEX offre aussi des programmes spéciaux à ses clients autorisés, dont le financement de divers « produits locaux » tels que pneus de voiture et de camion, meubles, gros appareils ménagers, assurances et mazout de chauffage domiciliaire.

Depuis 1985, CANEX exploite des installations similaires pour le compte de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) à Geilenkirchen, en Allemagne; il s'agit d'une division appelée Économats de l'OTAN (NATEX).

¹ A-PS-110-001/AG-002, volume 1 : Soutien public aux programmes de bien-être et de maintien du moral et des Biens non publics, 23 mars 2007.

Comme le montre la figure 1, le vice-président de NATEX, le vice-président de CANEX, le gestionnaire de la stratégie et des plans (GSP) et le gestionnaire national des projets SMS/TI² relèvent directement du président de CANEX/NATEX. La Division des ressources humaines (RH) du DGSSPF assure également d'importants services à CANEX, tout comme le dirigeant principal des finances (DPF) du DGSSPF, y compris un comptable en gestion affecté exclusivement à CANEX.

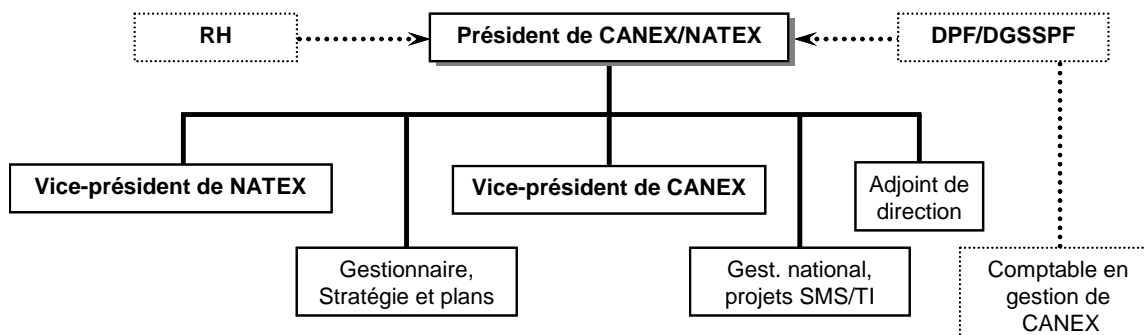


Figure 1. Structure organisationnelle de CANEX (abrégée). Cette version abrégée de la structure organisationnelle de CANEX indique les personnes qui relèvent directement du président de CANEX/NATEX. Elle montre également que les RH et le DPF assurent d'importants services à CANEX.

La figure 2 illustre les rapports hiérarchiques de haut niveau qui existent au sein de CANEX. Le gestionnaire national du développement et des services d'entreprise (GNDSE), le directeur du marchandisage et du marketing (DMM), le gestionnaire national des dépanneurs (GND) et le gestionnaire national de la vente au détail (GNVD) relèvent tous directement du vice-président de CANEX. Le GND et le GNVD ont tous deux sous leur responsabilité directe des gestionnaires des opérations régionales (GOR) qui sont chargés de superviser et d'appuyer l'exploitation des 26 dépanneurs et des 15 points de vente au détail de CANEX.

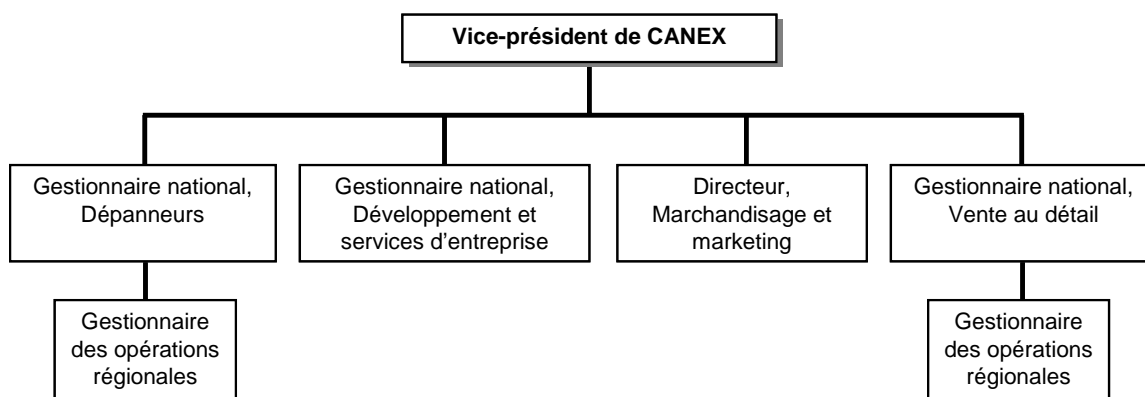


Figure 2. Structure organisationnelle de CANEX (abrégée). Cette version abrégée de la structure organisationnelle de CANEX indique les personnes qui relèvent directement du vice-président de CANEX. Elle montre également que le GND et le GNVD ont tous deux un GOR sous leur responsabilité directe.

² Store Management Suite/Technologie de l'information (SMS/TI).

Les responsabilités du DMM englobent la surveillance des fonctions de marchandisage de CANEX (y compris les achats et la facturation centrale), la publicité et la promotion des ventes, ainsi que les programmes généraux. Les responsabilités du GNDSE comprennent la prestation de services comme les programmes et contrats de services d'alimentation de CANEX, les concessions, les services environnementaux et de sécurité, les services de distributeurs automatiques, la planification des projets d'immobilisations et la gestion de l'infrastructure.

Objectif

La présente vérification vise à assurer le CEMD de la pertinence et de l'efficacité des processus de gouvernance et des cadres de gestion des risques et de contrôle de gestion que CANEX a mis en place pour faciliter l'approvisionnement efficient et économique en marchandises destinées à la revente, ainsi que du caractère adéquat de la gestion des stocks de marchandises de CANEX.

Portée

La vérification est principalement axée sur l'acquisition par CANEX de marchandises destinées à la revente et sur la gestion de ses stocks de marchandises. Elle est limitée aux activités de CANEX au Canada, ce qui exclut les activités de NATEX. Les postes d'essence de CANEX ont été exclus de la vérification puisqu'il s'agit d'un secteur d'activité très différent qui comporte des questions environnementales. Ils ont d'ailleurs fait l'objet de vérifications distinctes.

L'incapacité de CANEX à fournir une information crédible du système SMS, comme des rapports de mouvements d'inventaire (RMI), a restreint la portée de la vérification dans la mesure où il est impossible de garantir l'exactitude des données sur le coût moyen et les valeurs des stocks fournies par le SMS.

Méthodologie

Voici la méthodologie générale employée lors des quatre phases de la vérification :

- Recherche préliminaire et examen de la structure de gouvernance et des politiques, procédures et processus pertinents pour évaluer leur pertinence;
- Analyse du processus d'achat selon une approche basée sur le cycle d'approvisionnement;
- Évaluation préliminaire des transactions financières et sélection d'un échantillon aux fins de sondage;
- Examen des documents à l'appui des transactions sélectionnées;
- Examen des principaux processus et fonctions de gestion des stocks;
- Visites du QG CANEX et de 11 points de vente de CANEX dans diverses bases/escadres et un total de 25 entrevues (13 au quartier général (QG) et 12 dans des bases/escadres);

- Analyse des données de l'échantillon, des rapports de surveillance et des résultats d'inventaire;
- Examen du CGR et de la documentation (gérance – protection des biens et prévention des pertes);
- Questions et entrevues de suivi.



Constatations et recommandations

Gouvernance

Les politiques et procédures périmées à tous les niveaux indiquent la nécessité de renforcer les processus de gouvernance.

La gouvernance peut se définir comme étant la combinaison des structures et des processus mis en œuvre par la haute direction pour éclairer, diriger, gérer et surveiller les activités que l'organisation entreprend afin d'atteindre ses objectifs. La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, des politiques et des procédures qui sont mis en place pour guider l'organisation et assurer la conformité aux lois et aux règlements. Les politiques et les procédures définissent les rôles et les responsabilités et fournissent des directives au personnel.

Le GPPF coordonne l'élaboration et la tenue à jour des politiques et procédures internes de CANEX, tandis que la haute direction détermine les priorités et donne l'orientation. La tenue et la mise à jour des directives énoncées au sujet de CANEX dans le Manuel de la politique et des procédures pour la comptabilisation des Fonds non publics (A-FN-105) incombe à l'analyste des politiques et procédures comptables du DGSSPF.

Instructions permanentes d'opération de CANEX

Le GPPF est responsable du cycle d'élaboration des Instructions permanentes d'opération (IPO) de CANEX. En ce qui concerne le processus, l'intention de CANEX est d'établir un processus officiel d'élaboration et d'approbation des politiques qui reflète le cadre proposé d'élaboration des politiques de la Division des services d'information du DGSSPF.

À ce jour, le GPPF a uniquement fixé des priorités à court terme pour l'élaboration des IPO. Durant l'AF 2008-2009, les IPO suivantes ont été établies :

- IPO relative à l'expéditeur/au réceptionnaire;
- IPO relative à la prise d'inventaire.

Les priorités et l'état des initiatives touchant les politiques et les procédures de CANEX pour l'AF 2009-2010, y compris les dates d'achèvement prévues, se présentaient comme suit :

Priorité	IPO	État	Date d'achèvement prévue
1	Commis/caissier	Mise en œuvre de l'IPO dans les magasins	Terminé
2	Traitement de l'argent comptant en magasin	Mise en œuvre de l'IPO dans les magasins	Terminé
3	Expéditeur/réceptionnaire (version française)	En attente du contenu français	À déterminer
4	Inventaire permanent pour la comptabilité des coûts (IPCC)	En attente de l'approbation de l'ébauche finale	Terminé
5	Examen des politiques périmées de CANEX	En cours	Avril 2011

Tableau 1. État de l'élaboration des IPO de CANEX. Ce tableau énumère par ordre de priorité les IPO de CANEX qui sont en voie d'élaboration ou terminées.

Le rôle du GPPF n'est pas de rédiger les politiques et les procédures mais plutôt d'en assurer la coordination. Le GPPF se concentre sur l'embauche et la gestion de rédacteurs techniques externes ainsi que la liaison avec ces derniers, et il s'occupe notamment de produire l'énoncé des travaux et de demander des prix aux fournisseurs externes. Il s'agit là d'une option efficace, comme le montre l'expérience de CANEX en ce qui a trait à l'impartition de l'élaboration et de la rédaction des IPO régissant la prise d'inventaire et les expéditeurs/réceptionnaires.

En date de juin 2009, le GPPF consacrait environ 75 p. 100 de son temps (c.-à-d. administration et coordination) à l'e-Université de CANEX. Cet outil efficace de formation et de perfectionnement sur le Web offre un vaste répertoire de cours. Tous les gérants de magasins et bon nombre des membres du personnel dans les points de vente de CANEX visités ont affirmé qu'ils utilisaient souvent cet outil de formation et que c'était une excellente ressource d'apprentissage.

Compte tenu du travail considérable à effectuer pour mettre à jour les politiques et les procédures, CANEX devrait entreprendre une analyse coûts-avantages pour déterminer la voie à suivre la plus appropriée.

Recommandation

CANEX devrait s'assurer que ses IPO sont à jour et pertinentes.

BPR : GSP et GPPF

Manuel des politiques et procédures de CANEX

Le Manuel des politiques et procédures de CANEX est périmé. Bien que la section sur les opérations ait été mise à jour pour la dernière fois il y a sept ans, les sections sur l'administration, les services et le marchandisage n'ont pas été mises à jour depuis douze ans. De plus, la section sur le marchandisage n'est pas affichée sur le site Web de l'ASPFC, ce qui signifie que les employés n'y ont pas facilement accès.

Les politiques et les procédures périmées et non pertinentes engendrent de la confusion à l'égard de certains rôles et responsabilités, des pratiques incohérentes dans l'ensemble de l'organisation, des opérations non efficaces, des risques accrus de pertes et des erreurs dans la consignation des transactions financières et les rapports connexes. Étant donné le travail considérable à effectuer pour mettre à jour les politiques et les procédures, CANEX devrait prendre des mesures correctives pour s'assurer que les politiques et procédures sont à jour et pertinentes.

Il est important que ce manuel soit mis à jour dès que possible. Outre les quatre sections existantes, il faudrait élaborer une section exhaustive sur la prévention des pertes et l'ajouter au manuel. Puisque la prévention des pertes fait partie intégrante de la gestion des risques, cette question est traitée dans la section pertinente du présent rapport.

Recommandation

Le Manuel des politiques et procédures de CANEX devrait être mis à jour dès que possible. En plus de mettre à jour les sections existantes du manuel (c.-à-d. Administration, Services, Opérations et Marchandisage), il faudrait élaborer et ajouter une section supplémentaire sur la prévention des pertes.

BPR : GSP et GPPF

Manuel des utilisateurs du SMS

L'une des principales préoccupations soulevées par les gérants et le personnel des magasins de CANEX concernait l'absence à la fois d'un manuel de base destiné aux utilisateurs du SMS et d'un programme de formation officielle sur le SMS. Bien que le SMS soit un outil important pour les gérants de magasins, qui doivent adopter une nouvelle « routine du matin » basée sur les rapports du SMS, de nombreuses personnes se sont dites préoccupées par la quantité de temps improductif passé à tenter de comprendre les capacités et le fonctionnement du système ainsi qu'à résoudre les problèmes techniques. La haute direction de CANEX a pris des mesures précises pour renforcer le soutien du SMS – notamment la mise sur pied d'une cellule du SMS au QG à Ottawa – y compris une fonction de dépannage. Étant donné les nombreuses préoccupations soulevées tout au long du rapport à l'égard du SMS, la création d'un manuel des utilisateurs et d'un programme de formation connexe devrait compter parmi les priorités absolues de CANEX relativement à l'élaboration d'IPO et à la formation.

Recommandation

Il faudrait élaborer et mettre en oeuvre un manuel des utilisateurs du SMS et un programme de formation connexe.

BPR : GPPF et GN des projets SMS/TI

A-FN-105

Sur les 45 chapitres de l'A-FN-105, seulement huit ont été mis à jour depuis cinq ans. Tous les chapitres qui se rapportent spécifiquement à CANEX sont périmés (p. ex. : chapitre 41 – Points de vente de CANEX; chapitre 42 – Magasins de détail; chapitre 43 – Épiceries; chapitre 44 – Magasins combinés; chapitre 51 – Achats – Points de vente au détail de CANEX et facturation centrale; chapitre 52 – Ventes à crédit; chapitre 54 – Billets de loterie).

Les chapitres pertinents ne tiennent pas compte de la modification des rôles, des responsabilités et des processus par suite de la réorganisation de CANEX en 2005 et des divers changements apportés aux méthodes comptables et aux procédures de gestion afin de moderniser les activités commerciales. Par exemple, le chapitre 42 – Magasins de détail indique encore la nécessité pour les points de vente d'assurer la tenue et le contrôle des stocks en utilisant la méthode de comptabilité de détail. Or, cette méthode a été remplacée par la méthode de comptabilité des coûts. De même, le chapitre 43 – Épiceries continue d'exiger que les dépanneurs assurent la tenue et le contrôle des stocks grâce à la méthode de comptabilité de détail. Le chapitre 51 – Achats – Points de vente au détail de CANEX et facturation centrale ne tient pas compte d'un nouveau processus de facturation centrale mis en oeuvre en avril 2009.

La mise à jour de l'A-FN-105 est la responsabilité du DPF/DGSSPF. Durant la présente vérification, le DPF/DGSSPF a élaboré et instauré un plan de deux ans pour mettre à jour l'A-FN-105. Étant donné que la priorité de CANEX consiste à élaborer et à appliquer les IPO et les politiques opérationnelles cruciales, le DPF/DGSSPF a l'intention de mettre à jour les chapitres de l'A-FN-105 relatifs à CANEX lorsque ces IPO et politiques opérationnelles seront en place.

La quantité de travail nécessaire pour mettre à jour le Manuel des politiques et procédures de CANEX, les directives sur la prévention des pertes et l'élaboration de plusieurs IPO de CANEX – conjuguées au travail additionnel requis dans le domaine de la formation et du perfectionnement – exigent des efforts de la part de plus d'un membre du personnel. La haute direction de CANEX est consciente que toutes les politiques et procédures doivent être mises à jour, et elle a commencé par les domaines prioritaires, notamment l'élaboration d'IPO sur la prise d'inventaire, le traitement de l'argent comptant et l'IPCC.

Au cours de la vérification, CANEX a embauché un coordonnateur de la formation pour aider le GPPF à absorber la charge de travail de formation et de perfectionnement, en particulier le développement et la gestion de l'e-Université de CANEX. Bien que CANEX ait exprimé son intention d'engager un coordonnateur des politiques et des procédures, aucune affiche n'avait encore été publiée en date d'avril 2010 pour annoncer ce poste.

Rôles et responsabilités du GSES

Les responsabilités assignées au GSES de CANEX sont peut-être trop lourdes pour être exercées efficacement par une seule personne; de plus, la stratégie de dotation actuelle ne reconnaît pas les vastes compétences spécialisées qu'il faut posséder pour remplir ce rôle. Par conséquent, et les analyses de niveau stratégique ne sont pas effectuées.

En juin 2001, CANEX a embauché un gestionnaire national de la prévention des pertes (GNPP) qui a été chargé de concevoir et de mettre en œuvre un programme officiel de prévention des pertes. Une réévaluation stratégique subséquente du rôle du GNPP a donné lieu à des changements dans les responsabilités assignées à ce poste. À l'heure actuelle, la prévention des pertes fait partie des fonctions du GSES. Ce poste est présentement occupé par un militaire possédant l'Identification de la structure des groupes professionnels militaires (IDSGPM) 00165 – Steward des Fonds non publics (FNP).

Le GSES relève directement du GNDSE et ses principales fonctions sont liées à la prévention des pertes, à la sécurité et aux questions environnementales. En outre, le GSES a hérité des fonctions ayant trait aux concessions et aux projets de construction dans la région du Québec. En général, les stewards des FNP n'acquièrent pas la formation et l'expérience requises pour gérer efficacement les services de sécurité, les questions environnementales ainsi que les négociations touchant les contrats de concession et les projets de construction. On estime que le GSES consacre environ 80 p. 100 de son temps à la prévention des pertes et aux tâches liées à la sécurité, et les 20 p. 100 qui restent à des tâches relatives aux questions environnementales et à la région du Québec.

Le GSES est tenu d'effectuer une évaluation de sécurité pour chacun des magasins de CANEX, et ce, au moins une fois l'an. Il doit donc en faire 42 chaque année. À l'heure actuelle, le GSES est uniquement responsable d'effectuer toutes les évaluations des magasins. Si l'on considère également les évaluations environnementales qui doivent être faites, ainsi que les tâches additionnelles dans la région du Québec, le calendrier des voyages deviendrait assez épuisant pour une seule personne. Nous avons constaté que pour épargner de l'argent, le GSES effectue des vérifications ponctuelles de tous les points de vente d'une base lorsqu'il s'y rend pour d'autres raisons.

Le GSES est actuellement débordé. D'importantes analyses de niveau stratégique n'ont pas lieu en raison du nombre considérable d'évaluations environnementales et de sécurité qui doivent être effectuées chaque année, sans compter les problèmes imprévus qui peuvent surgir. Les magasins risquent quant à eux de ne pas tous être évalués chaque année. Par ailleurs, d'importantes données sur les tendances en matière de sécurité et de prévention des pertes (au sujet des incidents) ne sont pas suivies à cause notamment des contraintes de temps.

Rapports de pertes

Les cas de pertes ne sont pas signalés de façon systématique au QG CANEX et ne font pas l'objet d'un suivi; en outre, aucune analyse des tendances n'est effectuée, que ce soit à l'égard d'un magasin en particulier ou de l'ensemble de l'organisation.



Recommandation

La haute direction de CANEX devrait réévaluer ce poste, déterminer les fonctions et le rôle exacts à remplir et élaborer une stratégie de dotation appropriée.

BPR : V.-P. CANEX et GNDSE



Gestion des risques

Il faudrait élaborer pour CANEX un cadre de gestion des risques qui montre clairement à ses intervenants que des stratégies appropriées sont en place pour réagir aux risques.

Le risque est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les organisations qui gèrent bien les risques ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs. La gestion des risques consiste à déterminer la tolérance de l'organisation à l'égard du risque, à évaluer et à classer les risques plus élevés, à relier les risques aux objectifs stratégiques et aux priorités générales, ainsi qu'à élaborer des réactions aux risques.

Dans son évaluation des risques de niveau stratégique, le DGSSPF consacre une section à CANEX. Cette évaluation résume, à un haut niveau, les risques touchant les plans de crédit, la vente au détail, les concessions, les régimes collectifs, le commerce de détail en ligne et les questions environnementales. Elle cerne également les incidences possibles et classe à la fois les incidences et la probabilité pour la gestion des risques et des opportunités.

Sur le plan de la gestion des risques, l'analyse a permis de déterminer trois points précis qui exigent une attention au niveau de la division :

- Un CGR global pour CANEX;
- |||
- Le suivi des cas de pertes et l'analyse des tendances dans ce domaine.

Cadre de gestion des risques

Dans son plan d'activités de 2009-2010, CANEX a évalué deux dimensions de la mesure des risques :

- L'ampleur des pertes éventuelles;
- La probabilité de réalisation.

Plusieurs risques (internes et externes) ont été établis par rapport à ces dimensions.

Or, des risques importants n'ont pas été officiellement reconnus dans le CGR de CANEX, par exemple :

- Les risques de pertes de marchandises attribuables aux vols commis par des employés;
- Les risques de vol par des personnes de l'extérieur (p. ex., des chauffeurs-livreurs, des auteurs de vols à l'étalage ou de vols qualifiés, et des fraudes concernant le retour de marchandises);
- Les risques de pertes dues à des inondations, des incendies, des pannes d'électricité, etc.;

- Les risques liés aux lois et aux règlements (p. ex., non-respect de la législation et de la réglementation sur les impôts, le tabac, l'alcool, l'environnement et la sécurité des aliments);
- Les risques liés aux fournisseurs/à l'approvisionnement;
- Les risques pour la sécurité au travail;
- Les risques relatifs aux devises étrangères;
- Les risques pour la réputation/l'image de marque de CANEX.

Bien que les risques cernés par CANEX dans son plan d'activités de 2009-2010 aient été classés en fonction des pertes éventuelles et de la probabilité, l'échelle n'est pas clairement définie et il n'y a pas d'analyse connexe des risques. La probabilité et les pertes éventuelles n'ont pas été quantifiées en pourcentages ou en dollars, le classement des risques relatifs n'a pas été justifié et les seuils de tolérance à l'égard du risque n'ont pas été explicités.

Les réactions possibles aux risques cernés n'ont pas été élaborées. Pour chaque risque, voici les options de réaction qui s'offrent à la direction :

- Éviter le risque (p. ex., annuler l'activité);
- Transférer le risque (p. ex., acheter de l'assurance);
- Accepter le risque (c.-à-d. ne rien faire); ou
- Atténuer le risque (p. ex., mettre en oeuvre des politiques, des procédures, des programmes de formation, des contrôles financiers, des mesures de sécurité, des ententes avec les fournisseurs et des mesures de sécurité au travail).

Bon nombre de ces éléments sont déjà en place et ont simplement besoin d'être renforcés et/ou regroupés dans un vaste CGR intégré qui pourrait ensuite être facilement incorporé dans le CGR du DGSSPF.

L'absence d'un CGR global augmente le risque que CANEX ne reconnaisse pas tous les risques importants et leurs incidences possibles et ne prenne pas les mesures voulues pour réagir à ces risques. Puisque le risque est l'expression de la probabilité et des conséquences d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation, il se peut que CANEX soit empêché d'atteindre ses objectifs. En outre, le CGR est un outil qui permettrait à CANEX de présenter clairement son profil de risque à ses intervenants. Il montrerait aussi à ces intervenants que CANEX a pris des mesures pour s'assurer que des stratégies appropriées sont en place pour réagir aux risques.

Recommandation

Il faudrait entreprendre une évaluation des risques de niveau stratégique qui comprendrait un processus exhaustif d'identification et d'examen des risques, le classement des risques relatifs (p. ex., élevés, moyens et faibles), l'établissement de seuils de tolérance à l'égard du risque et l'élaboration de stratégies de réaction aux risques.

BPR : GSP



La freinte de stock (perte de marchandises) est principalement causée par diverses formes de vol (par des clients, des employés ou des fournisseurs), de fraude et de risques environnementaux comme les incendies, les inondations et les pannes d'électricité. La gestion des risques et la prévention des pertes sont des activités à l'échelle de l'entreprise qui doivent être coordonnées de manière stratégique avec toutes les autres activités stratégiques. En fin de compte, la mise en œuvre d'un programme de prévention des pertes vise à réduire au minimum la freinte de stock et, partant, à maximiser la MBB.

En 2001, le GNPP de CANEX a été chargé de concevoir et de mettre en œuvre un programme officiel de prévention des pertes. Ce travail consistait notamment à rédiger un manuel de formation sur la prévention des pertes. Par ailleurs, CANEX a élaboré une politique de tolérance zéro qui devait être lue, signée et datée par chaque employé et un témoin. On a également créé une liste de vérification mensuelle pour la prévention des pertes qui devait être remplie par les gérants de magasins.

Une version préliminaire d'un guide de gestion de la prévention des pertes de CANEX, qui était datée de juillet 2007 et qui avait été transmise au GNDSE aux fins d'examen et d'approbation, a été examinée.

En date de mai 2010, le guide n'avait pas encore été approuvé, publié ou diffusé. Le GSES a indiqué qu'outre l'ébauche de guide et le RIPP, il n'existe aucune autre politique ou IPO officielle sur la prévention des pertes, l'environnement ou la sécurité.

Le RIPP est un outil approprié pour documenter et signaler les cas de pertes. Il se présente en format MS Excel et renferme des instructions détaillées sur la façon de remplir chaque champ du rapport. Il indique également où transmettre le RIPP en cas d'incident. Toutefois, il n'existe aucun mécanisme pour compiler les RIPP ni aucune base de données pour suivre les incidents ou les tendances. De plus, CANEX ne possède aucun moyen de savoir si les gérants de magasins signalent tous les cas de pertes. Même si CANEX a instauré une politique de tolérance zéro à l'endroit des employés, il ne semble pas y avoir de politique claire énonçant la responsabilité des gérants de magasins pour ce qui est de signaler les incidents au QG. Plus précisément, le seuil de déclaration n'est pas clair.

Le GSES a également fourni une copie d'un modèle de « liste de questions de vérification ponctuelle de magasin » qui est déjà utilisé pour consigner les observations formulées sur le terrain, ainsi qu'un échantillon aléatoire des rapports de vérification ponctuelle dûment remplis et versés au dossier. La liste de vérification est très détaillée et englobe les questions de sécurité et de prévention des pertes. Or, ces renseignements ne font l'objet d'aucun rapport sommaire ni d'aucune analyse.

À cause de l'absence de politique et de procédures sur la prévention des pertes, les points de vente de CANEX ne communiquent pas au QG des renseignements importants. CANEX ne dispose par conséquent d'aucun registre clair de données antérieures sur les cas de pertes compilés par un magasin ou sur les tendances dans l'ensemble de l'organisation.

Recommandation

La haute direction de CANEX devrait s'assurer qu'un registre clair et à jour est établi concernant les données antérieures sur les cas de pertes et que les tendances sont analysées à l'égard d'un magasin en particulier et de l'ensemble de l'organisation.

BPR : GNDSE et GSES



Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance

Il faut porter attention à certains éléments de la gestion des achats et des stocks, notamment la négociation des ententes avec les fournisseurs et l'enquête sur les écarts d'inventaire.

Approvisionnement en marchandises destinées à la revente

Les contrôles de gestion, la responsabilisation et la gérance sont évalués selon une approche basée sur le cycle d'approvisionnement. Comme le montre la figure 3, le cycle commence par la détermination des besoins en marchandises, le choix des fournisseurs et la négociation des ententes avec ces derniers. La deuxième phase consiste à obtenir l'autorisation d'acheter les marchandises et à passer les commandes. La troisième phase concerne la réception des marchandises et le traitement des factures, y compris l'obtention de l'approbation du paiement des factures. La dernière phase est celle du règlement financier, qui inclut la demande des rabais offerts.

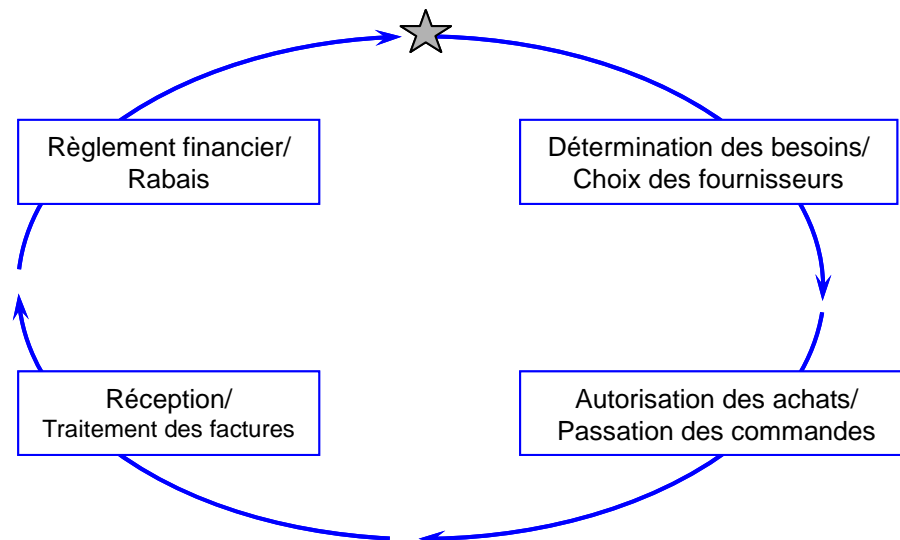


Figure 3. Diagramme du cycle d'approvisionnement en marchandises. Ce diagramme illustre les quatre phases du cycle d'approvisionnement en marchandises.

L'approvisionnement en marchandises destinées à la revente comporte deux volets distincts : 1) les achats gérés par l'administration centrale (à l'échelle nationale, au QG) et 2) les achats effectués à l'échelle locale par les gérants des magasins de CANEX.

À l'échelle nationale, les achats relèvent des gestionnaires de catégories de CANEX. Cinq gestionnaires de catégories sont responsables de rayons de produits précis (p. ex., Rayon 1 – Boissons gazeuses/Bonbons/Confiserie). Les gestionnaires de catégories utilisent trois méthodes principales pour l'approvisionnement central en marchandises :

- Bons de commande de distribution (BCD);
- Programmes d'achats nationaux;
- Programmes de rechargement de base.

À l'échelle locale, si de nouveaux fournisseurs ou produits sont nécessaires, les gérants de magasins doivent envoyer toutes les nouvelles ententes aux gestionnaires de catégories aux fins d'approbation avant que les fournisseurs puissent être inscrits dans le SMS. Dès qu'ils reçoivent les ententes avec les fournisseurs locaux, les gestionnaires de catégories examinent les modalités et effectuent aussi une analyse critique en interrogeant les gérants de magasins.

Dans l'ensemble, le fonctionnement du processus d'approvisionnement de CANEX est jugé efficace. Il y a cependant quelques points à corriger.

Ententes avec les fournisseurs

Il faut renforcer le processus de négociation et de suivi des ententes avec les fournisseurs.

Les modalités de la plupart des ententes avec les fournisseurs sont renégociées chaque année. Les gestionnaires de catégories de CANEX négocient les prix, les conditions de transport et toutes les autres modalités contractuelles avec les fournisseurs nationaux. Le gestionnaire du merchandising examine les modalités, notamment en ce qui a trait à la livraison, aux rabais, etc., et les compare à celles des ententes antérieures.

Les gestionnaires de catégories et, dans certains cas, le gestionnaire du merchandising rencontrent les fournisseurs nationaux pour négocier ou renégocier les conventions d'approvisionnement. Pour les produits provenant de fournisseurs nationaux mais selon un modèle de distribution sur les marchés locaux (p. ex., Coca-Cola, Pepsi et Frito Lay), les gestionnaires de catégories négocient des contrats globaux et les gérants de magasins traitent avec les gérants de territoires des fournisseurs.

Un échantillon initial d'ententes avec 17 fournisseurs nationaux et 11 fournisseurs locaux a été examiné. Comme l'indique le tableau 2, un total de 28 ententes ont été examinées.

Description	Échantillon initial	Échantillon élargi	Échantillon total
Nombre total d'ententes examinées	28	8 *	36
Nombre de signatures de fournisseurs	2	2	4
Nombre de signatures de CANEX	6	2	8

Tableau 2. Sommaire de l'examen des ententes avec les fournisseurs. *À noter que pour les échantillons élargis, les vérificateurs ont demandé un échantillon de 19 ententes, mais CANEX n'en a fourni que huit.

Durant l'examen de l'échantillon initial d'ententes avec les fournisseurs, nous avons constaté que certaines ententes avaient été signées après la date à laquelle on avait demandé l'examen des ententes (c.-à-d. le 9 juin 2009). Puisque l'existence de ces ententes avant le 9 juin 2009 ne pouvait être vérifiée, l'échantillon a été élargi et une deuxième demande a été faite pour obtenir copie de 19 autres ententes. CANEX n'a pu fournir que huit des ententes demandées. Comme le montre le tableau 2, 12 des 36 ententes examinées n'ont pas été signées par le fournisseur ou un gestionnaire de catégories de CANEX, ou les deux.

CANEX a également fourni un exemplaire d'une liste principale des ententes avec les fournisseurs qui est utilisée pour suivre l'information sur les fournisseurs, y compris les modalités des ententes avec eux. Les renseignements fournis dans les ententes ont été comparés à ceux qui figurent sur la liste principale. Nous avons remarqué que pour 58 p. 100 des ententes examinées, l'information n'avait pas été mise à jour sur la liste principale. Au cours de la présente vérification, la haute direction de CANEX a déclaré son intention de renforcer le processus de négociation et de suivi des ententes avec les fournisseurs en veillant à ce que les gestionnaires de catégories reçoivent tous les trois mois une liste des ententes qui doivent être renégociées. Cette liste découlera de la liste principale.

Étant donné le grand nombre d'ententes avec les fournisseurs qui ne pouvaient pas être fournies de même que celles qui n'ont pas été signées par le fournisseur ou un gestionnaire de catégories de CANEX, ou les deux, CANEX s'expose à des risques inévitables. Si des ententes ayant force obligatoire ne sont pas conclues avec les fournisseurs, CANEX risque davantage de ne pas obtenir les meilleurs prix, rabais et remises en fonction du volume (c.-à-d. l'optimisation des ressources) et peut-être de ne pas être bien protégé en cas de conflits avec des fournisseurs au sujet des modalités contractuelles. Puisque CANEX a l'intention de fournir aux gestionnaires de catégories des listes des ententes qui doivent être renégociées, il est absolument essentiel que la liste principale des ententes avec les fournisseurs soit à jour en tout temps.

Recommandation

Il faudrait renforcer le processus de négociation et de suivi des ententes avec les fournisseurs. Il faudrait aussi tenir à jour les ententes et contrats conclus avec eux ainsi que la liste principale des fournisseurs.

BPR : DMM

Fonction de réception et documents justificatifs

Il est impossible de donner l'assurance que les réceptionnaires ou les commis à la facturation font concorder systématiquement les bons de commande (BC) avec les bordereaux d'expédition/factures avant d'envoyer ceux-ci aux bureaux de comptabilité des FNP.

Le chapitre 21 de l'A-FN-105 et l'IPO relative à l'expéditeur/au réceptionnaire du SMS exigent tous deux que les BC et les rapports de réception du SMS concordent avec les bordereaux d'expédition/factures. Après l'approbation des gérants de magasins, les BC, les rapports de réception et les factures des fournisseurs doivent être transmis au bureau local de comptabilité des FNP. Ce dernier doit consigner l'information sur l'achat dans le système comptable, et les documents justificatifs doivent être numérisés et affichés sur le site Web de stockage des documents.

Nous avons examiné un échantillon de 67 achats générés par le QG. Dans le cas de 34 p. 100 de ces transactions, il n'y avait pas de BCD parmi les documents justificatifs téléchargés du site Web de stockage des documents, et 21 p. 100 n'incluaient aucun rapport de réception. Étant donné qu'il est impossible de vérifier si les documents



appropriés ont été transmis aux bureaux locaux de comptabilité, nous ne pouvons garantir que les marchandises ont bel et bien été consignées dans le SMS ou que le personnel de réception de CANEX les a inspectées et comptées.

Nous avons aussi examiné un échantillon de 36 achats locaux. Dix-huit d'entre eux exigeaient un bon de commande local de CANEX (BCC). Or, dans le cas de 72 p. 100 de ces transactions, aucun BCC ne faisait partie des documents justificatifs téléchargés du site Web de stockage des documents, et 68 p. 100 n'incluaient aucun rapport de réception. Nous ne pouvons donc pas donner l'assurance que le réceptionnaire ou le commis à la facturation fait concorder les BC avec les bordereaux d'expédition et/ou les factures avant de les envoyer au bureau local de comptabilité des FNP.

Les risques suivants augmentent lorsque les documents de commande ne sont pas mis à la disposition du réceptionnaire et/ou du commis à la facturation :

- Non-réception de marchandises commandées;
- Réception de marchandises qui n'ont pas été commandées;
- Réception de la mauvaise marchandise (c.-à-d. qu'on a commandé « A » mais reçu « B »);
- Augmentation possible du gaspillage et du démarquage (baisse de prix), d'où une réduction de la MBB;
- Écarts entre les marchandises commandées et les quantités et/ou prix facturés.

D'autres risques comprennent les répercussions d'un manque d'efficacité à cause de l'obligation de retourner des marchandises pour obtenir un crédit ou des produits de remplacement, de l'impossibilité de vendre les marchandises nécessaires et du fait de payer des marchandises plus cher que le prix prévu au moment où elles ont été commandées. Ces risques peuvent faire diminuer la MBB.

Recommandation

Les GOR de CANEX devraient s'assurer que les BC et les rapports de réception sont inclus dans les documents justificatifs qui sont envoyés aux bureaux locaux de comptabilité des FNP.

BPR : GOR

Approvisionnement des factures aux fins de paiement

Il existe des cas où les factures sont traitées et payées en l'absence de la signature d'approbation et où les signatures autorisant le paiement sont illisibles et où le signataire n'est pas facile à identifier.

L'équipe de vérification a examiné un échantillon de 103 transactions pour s'assurer que les factures étaient correctement approuvées avant paiement. Quatre d'entre elles ne l'étaient pas et, dans 13 cas d'achats locaux, il a été impossible de déterminer qui avait signé la facture et approuvé le paiement. Dans l'ensemble, il a été impossible de confirmer que 17 des factures échantillonnées avaient été correctement approuvées avant paiement.



Il importe également de noter qu'en 2005, le DPF/DGSSPF a donné comme directive aux bureaux de comptabilité des FNP de cesser d'utiliser des cartes de spécimen de signature pour vérifier les signatures. L'absence des approbations nécessaires avant paiement et l'incapacité de vérifier la responsabilité en matière d'approbation à cause de signatures illisibles augmentent le risque de fraude et de mauvaise utilisation des FNP.

Recommandation

Les GOR de CANEX devraient veiller au respect de la responsabilité en matière d'approbation de paiement en exigeant : a) la signature, b) la date et c) le nom et le titre du signataire inscrits en lettres moulées sous la signature.

BPR : GOR

Gestion des stocks

Nous avons aussi évalué les contrôles de gestion, la responsabilisation et la gérance en examinant les principaux processus et fonctions de gestion des stocks de CANEX. Comme le montre la figure 4, l'examen a été axé sur l'évaluation des stocks, les transferts de marchandises, la prise d'inventaire et la freinte de stock.

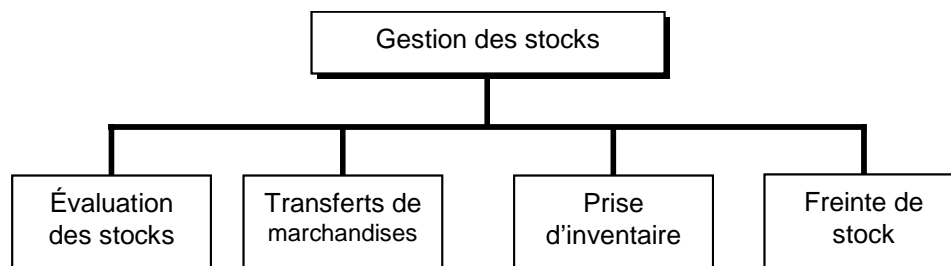


Figure 4. Principaux processus et fonctions de gestion des stocks. Ce diagramme indique les quatre principaux processus et fonctions de gestion des stocks.

Il est important de noter que ces processus ne sont pas des éléments distincts mais qu'ils sont interdépendants. Les deux domaines auxquels il faut porter attention sont l'évaluation des stocks et la prise d'inventaire. Ils sont traités dans la présente section.

Évaluation des stocks

En raison des problèmes soulevés durant l'analyse, nous ne pouvons donner l'assurance que les valeurs des stocks sont déclarées correctement dans le SMS de CANEX.

Pour vérifier l'exactitude des valeurs des stocks, il fallait évaluer deux éléments: 1) le coût moyen des articles et 2) les quantités en stock. La validité du coût moyen est importante puisque le coût moyen fois la quantité détermine la valeur des stocks. L'analyse a aussi porté sur le processus d'inventaire que CANEX utilise pour déterminer les quantités en stock.

En 1996, CANEX a mis sur pied un projet visant à installer la technologie de point de vente (PV) dans ses magasins au cours d'une période de deux ans. Cette technologie était jugée indispensable pour améliorer le contrôle des stocks et l'information de gestion, et ainsi accroître la rentabilité et le rendement. CANEX a acheté le SMS pour ses points de

vente et l'a adapté en y ajoutant des fonctions de gestion des stocks. Toutefois, jusqu'en 2008, le SMS n'a été utilisé que comme une « caisse enregistreuse améliorée ». La haute direction de CANEX a fait remarquer que même si le système PV est en service depuis 14 ans, il n'est utilisé pour la gestion des stocks que depuis 2008. En 2007, CANEX a créé le poste de gestionnaire national des projets SMS/TI, dont le mandat consiste à moderniser, normaliser et développer le SMS pour qu'il passe d'un outil de PV/caissier à un système national de gestion des stocks.

L'ouverture d'un nouveau point de vente durant la présente vérification a offert une excellente occasion de mettre à l'épreuve divers aspects des processus et procédures de gestion des achats et des stocks de CANEX. Malheureusement, à mesure que l'analyse progressait, il s'est produit un certain nombre de problèmes qui ont limité la valeur de l'exercice. Le nouveau point de vente a commencé à acheter et à recevoir des marchandises en janvier 2009 et a ouvert ses portes le 4 mars 2009. Par conséquent, un RMI du SMS pour janvier indiquant des niveaux de stocks d'ouverture nuls à l'égard de tous les rayons aurait dû être disponible aux fins d'examen. Ce rapport aurait dû inclure les achats de janvier et les valeurs résultantes des stocks de clôture. On aurait pu ensuite suivre les valeurs des stocks ayant trait aux achats effectués en janvier, et le suivi de certains articles aurait alors pu être prolongé aux mois subséquents.

Cependant, comme le SMS du nouveau magasin n'a pas fonctionné durant les mois de janvier et février 2009, les RMI de ces mois n'étaient d'aucune utilité. Étant donné l'ampleur de ces difficultés et des autres problèmes concernant les rapports du SMS du nouveau magasin de détail, l'échantillon de RMI a été élargi pour inclure les rapports d'un deuxième point de vente de CANEX, afin de déterminer si les problèmes observés étaient de nature locale ou systémique. Des problèmes similaires ont été rencontrés durant l'examen des RMI du SMS obtenus du deuxième point de vente au détail. Par conséquent, l'analyse des RMI des deux endroits laisse supposer que quelques-uns des problèmes relatifs à l'intégrité des données du SMS sont d'ordre systémique.

Bien que CANEX utilise le SMS depuis 1996, le résultat souhaité, c'est-à-dire une amélioration de la gestion et du contrôle des stocks, demeure plutôt difficile à obtenir. Les gestionnaires de catégories ont indiqué que le suivi permanent des ventes de marchandises et de la MBB représente la principale méthode employée pour gérer les stocks. La direction de CANEX prend des mesures pour améliorer la situation. Dans un contexte où l'amélioration continue est une nécessité, CANEX a créé au QG une cellule du SMS qui inclut une fonction de dépannage.

Coût moyen des stocks de marchandises. Nous avons examiné un autre élément, à savoir le coût moyen. Il s'agissait de vérifier l'exactitude du coût moyen de certains articles suivis par le SMS. Durant la vérification, nous avons demandé à examiner plusieurs rapports types du SMS qui sont utilisés par la direction; toutefois, aucun d'eux n'a fourni assez d'information pour faciliter la vérification de l'exactitude du coût moyen. Nous ne pouvons donc garantir l'exactitude du coût moyen et des valeurs des stocks dans le SMS. Des chiffres erronés quant au coût moyen dans le SMS auront une incidence directe sur les états financiers, ce qui pourrait nuire à la prise de décision.

Recommandation

La haute direction de CANEX devrait s'assurer que l'information fournie dans le SMS en ce qui a trait à la valeur des stocks est complète et exacte.

BPR : GN des projets SMS/TI

Prise d'inventaire

CANEX utilise le SMS pour le suivi d'inventaire permanent. L'inventaire ne sert donc pas seulement à dénombrer les stocks mais aussi à s'assurer que les niveaux de stocks dans le SMS sont conformes aux dénombrements. Ces derniers relèvent de Western Inventory Systems International (WIS), et le personnel local de comptabilité des FNP est responsable de vérifier les taux d'exactitude des dénombrements exécutés par les employés de WIS. Les taux d'exactitude de WIS sont mesurés grâce à des vérifications de troisième niveau (« red checks ») effectuées par le personnel de la comptabilité des FNP. La prise d'inventaire a lieu deux fois l'an (en mars-avril et en octobre-novembre) pour tous les points de vente de CANEX. À l'heure actuelle, le GSP dirige le processus d'inventaire, y compris sa planification et sa surveillance. Il suit les résultats d'inventaire et analyse le rendement et les coûts de WIS. Dans l'ensemble, le processus d'inventaire utilisé par CANEX est suffisant pour atteindre les objectifs, mais il faudrait résoudre certains problèmes de conformité.

Enquête sur les écarts d'inventaire. Les écarts d'inventaire de 1 000 \$ ou plus ou supérieurs à 100 unités ne font pas systématiquement l'objet d'une enquête, comme l'exige l'IPO de CANEX sur la prise d'inventaire.

En mars 2009, 29 magasins ont présenté au QG CANEX des rapports WIS-SMS sur les écarts post-inventaire. Un examen de ces rapports indique que les écarts de plus de 1 000 \$ ne sont pas examinés de façon systématique. Par suite de l'inventaire d'octobre 2009, 38 magasins ont présenté des rapports WIS-SMS sur les écarts. Un examen de ces rapports a révélé qu'il y avait eu 35 cas d'écarts supérieurs à 1 000 \$ et qu'un seul avait été expliqué. Les écarts décelés ne font pas l'objet d'une enquête. La haute direction de CANEX a fait observer que le seuil de 1 000 \$ n'est peut-être pas approprié aux fins d'enquête et que les écarts de la MBB servent actuellement à déterminer les écarts d'inventaire. Durant la vérification, on a également noté que le seuil de 100 unités n'a jamais été mentionné et qu'il n'y a pas non plus de preuve que de tels écarts soient examinés.

Les écarts d'inventaire qui résultent de la perte de marchandises – quelle qu'en soit la raison – et qui ne sont pas examinés pourraient faire diminuer la MBB, d'où une baisse des fonds disponibles pour le soutien d'importants programmes de BEMM. En outre, si l'on néglige les écarts attribuables à des problèmes systémiques ayant trait par exemple au SMS, alors ces problèmes ne seront pas résolus. Par conséquent, puisque les données du SMS sont importées vers le système comptable de l'organisation, cela pourrait aussi nuire aux rapports financiers.

Recommandation

Le QG CANEX devrait revoir les seuils de 1 000 \$ et de 100 unités aux fins de l'enquête sur les écarts et soit confirmer leur pertinence continue, soit établir des seuils pertinents. Une fois ces derniers établis, la haute direction devrait veiller à ce que les écarts fassent l'objet d'une enquête.

BPR : GSP

Vérifications de troisième niveau des FNP à l'égard des boîtes scellées. L'IPO sur la prise d'inventaire exige que les employés de CANEX effectuent un dénombrement préliminaire de tous les stocks en boîtes et qu'ils apposent des étiquettes de produit numérisables sur le côté face de chaque boîte. Les employés doivent s'assurer que la quantité est inscrite clairement sur chaque étiquette à l'aide d'un stylo bleu, et les boîtes doivent être scellées après le dénombrement. Le personnel de WIS dénombre alors ces stocks en utilisant les étiquettes de produit et les quantités indiquées à l'extérieur des boîtes. On ne sait pas au juste si le personnel de la comptabilité des FNP ouvre un échantillon de ces boîtes lors des vérifications de troisième niveau pour en vérifier le contenu. Étant donné que les quantités de stocks se trouvant dans les boîtes ne sont pas vérifiées par le personnel de WIS, il est possible de dissimuler le fait qu'il manque des stocks.

Recommandation

Le personnel de la comptabilité des FNP devrait ouvrir un échantillon de boîtes scellées et en vérifier le contenu dans le cadre de leurs vérifications de troisième niveau durant la prise d'inventaire.

BPR : GSP

Annexe A – Plan d'action de la direction

Gouvernance

Recommandation du CS Ex

1. **Instructions permanentes d'opération de CANEX.** CANEX devrait s'assurer que ses IPO sont tenues à jour et pertinentes.

Mesure de la direction

D'accord. Il faut mettre à jour les manuels des politiques et procédures en vigueur (Opérations, Marchandisage et Administration). Les principaux processus administratifs doivent être modernisés en premier lieu. Les politiques et procédures sont en train d'être diffusées/communiquées dans la zone des employés du site Web de l'ASPFC, par le biais de l'e-Université de CANEX et sur copie papier.

En date de juillet 2010, les politiques et procédures ont été modernisées et sont appliquées dans les domaines prioritaires suivants : expédition/réception, prise d'inventaire/contrôle des stocks et comptabilité des coûts/inventaire permanent.

Les politiques et procédures en voie d'élaboration se rapportent au commis/caissier, au traitement de l'argent comptant et au SMS. L'ordre de priorité des autres politiques et procédures qui nécessitent une mise à jour sera établi en prévision de l'AF 2011-2012.

BPR : GSP et GPPF

Date cible : Commis/caissier, traitement de l'argent comptant, octobre 2010;
SMS, 1^{er} avril 2011

Recommandation du CS Ex

2. **Manuel des politiques et procédures de CANEX.** Le Manuel des politiques et procédures de CANEX devrait être mis à jour dès que possible. En plus de mettre à jour les sections existantes du manuel (c.-à-d. Administration, Services, Opérations et Marchandisage), il faudrait élaborer et ajouter une section supplémentaire sur la prévention des pertes.

Mesure de la direction

La réponse à la recommandation 1 s'applique.

BPR : GSP et GPPF

Date cible : 1^{er} avril 2011



Recommandation du CS Ex

- Manuel des utilisateurs du SMS.** Il faudrait élaborer et mettre en oeuvre un manuel des utilisateurs du SMS et un programme de formation connexe.

Mesure de la direction

La réponse à la recommandation 1 s'applique.

BPR : GPPF et GN projets SMS/TI

Date cible : 1^{er} avril 2011

Recommandation du CS Ex

- Rôle et responsabilités du GSES.** La haute direction de CANEX devrait réévaluer ce poste, déterminer les fonctions et le rôle exacts à remplir et élaborer une stratégie de dotation appropriée.

Mesure de la direction

D'accord. Nous travaillerons avec le gestionnaire des groupes professionnels militaires (GPM) concernant la sélection et le GPM qui conviendra au poste. Une formation et des outils initiaux seront fournis pour étayer les niveaux de compétence requis. CANEX élaborera une description de travail pour le poste de GSES ainsi que la formation et les outils pertinents.

BPR : V.-P. CANEX et GNDSE

Date cible : 1^{er} avril 2011

Gestion des risques

Recommandation du CS Ex

- Cadre de gestion des risques.** Il faudrait entreprendre une évaluation des risques de niveau stratégique qui comprendrait un processus exhaustif d'identification et d'examen des risques, le classement des risques relatifs (p. ex., élevés, moyens et faibles), l'établissement de seuils de tolérance à l'égard du risque et l'élaboration de stratégies de réaction aux risques.

Mesure de la direction

D'accord. L'évaluation stratégique des risques de CANEX sera intégrée dans le CGR du DGSSPF. Le volet CANEX de ce cadre devrait être en vigueur au début de l'AF 2011-2012.

BPR : GSP

Date cible : 1^{er} avril 2011



Recommandation du CS Ex

6. ||| La haute direction devrait prendre des mesures pour s'assurer que les gérants de magasins signalent rapidement |||

Mesure de la direction

D'accord. |||

BPR : GNDSE et GSES

Échéance : ||| 1^{er} avril 2011

Recommandation du CS Ex

7. **Suivi et analyse des cas de pertes.** La haute direction de CANEX devrait s'assurer qu'un registre clair et à jour est établi concernant les données antérieures sur les cas de pertes et que les tendances sont analysées à l'égard d'un magasin en particulier et de l'ensemble de l'organisation.

Mesure de la direction

Pas d'accord. Un processus d'établissement de rapports, de suivi et d'analyse est en place et examiné tous les mois/trimestres lors des réunions de la direction de CANEX. Pour améliorer ce processus, CANEX définira les seuils de déclaration ainsi que les outils de suivi et d'analyse à utiliser.

BPR : GNDSE et GSES

Date cible : 1^{er} avril 2011

Contrôles de gestion, responsabilisation et gérance

Recommandation du CS Ex

8. **Ententes avec les fournisseurs.** Il faudrait renforcer le processus de négociation et de suivi des ententes avec les fournisseurs. Il faudrait aussi tenir à jour les ententes et contrats conclus avec eux ainsi que la liste principale des fournisseurs.

Mesure de la direction

D'accord. Ayant décelé cette lacune, CANEX est en train de développer un système de suivi automatisé qui commencera par indiquer les ententes qui doivent prendre fin au cours du trimestre suivant. Cette initiative est liée à notre cycle de nettoyage des données et à la création d'un nouveau système de gestion des articles. Des renseignements additionnels au sujet des exigences régionales ont été définis pour faciliter l'identification des fournisseurs nationaux ou locaux, les BPR locaux au niveau de la base/de l'escadre, etc. L'achèvement du prochain cycle de nettoyage des données, au cours du troisième cycle de cette année, appuiera la mise en œuvre de la nouvelle base de données en prévision du 1^{er} avril 2011.

BPR : DMM

Date cible : 1^{er} avril 2011

Recommandation du CS Ex

9. **Fonction de réception et documents justificatifs.** Les GOR de CANEX devraient s'assurer que les BC et les rapports de réception sont inclus dans les documents justificatifs qui sont envoyés aux bureaux locaux de comptabilité des FNP.

Mesure de la direction

D'accord. Les gestionnaires nationaux ont donné des directives aux magasins. Cette question a été ajoutée dans la liste de vérification du rapport d'évaluation des magasins. Le comptable en gestion de CANEX a reçu comme directive d'assurer un suivi périodiquement auprès des bureaux locaux de comptabilité et de présenter des rapports aux réunions trimestrielles de la direction.

BPR : GOR

Date cible : Terminé



Recommandation du CS Ex

10. **Approbation des factures aux fins de paiement.** Les GOR de CANEX devraient veiller au respect de la responsabilité en matière d'approbation de paiement en exigeant : a) la signature, b) la date et c) le nom et le titre du signataire inscrits en lettres moulées sous la signature.

Mesure de la direction

D'accord. La réponse à la recommandation 9 s'applique. En outre, un tampon approprié a été conçu et fourni à tous les magasins.

BPR : GOR

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

11. **Évaluation des stocks.** La haute direction de CANEX devrait s'assurer que l'information fournie dans le SMS en ce qui a trait à la valeur des stocks est complète et exacte.

Mesure de la direction

D'accord en principe. L'exactitude des rapports sera vérifiée et les problèmes seront corrigés.

BPR : GN projets SMS/TI

Date cible : 1^{er} avril 2011

Recommandation du CS Ex

12. **Enquête sur les écarts d'inventaire.** Le QG CANEX devrait revoir les seuils de 1 000 \$ et de 100 unités aux fins de l'enquête sur les écarts et soit confirmer leur pertinence continue, soit établir des seuils pertinents. Une fois ces derniers établis, la haute direction devrait veiller à ce que les écarts fassent l'objet d'une enquête.

Mesure de la direction

D'accord. Les seuils existants ont été examinés et jugés pertinents. Un processus automatisé d'établissement de rapports a été mis sur pied de concert avec WIS, et l'IPO sur la prise d'inventaire a été mise à jour. Depuis l'inventaire de septembre 2010, les gérants de magasins doivent, avant de télécharger les données, passer en revue un rapport d'écarts qui met en évidence les écarts de seuils. Les écarts qui dépassent les seuils doivent être signalés au QG, qui veillera à ce que les gérants de magasins fournissent un sommaire des résultats de l'enquête.

BPR : GSP

Date cible : Terminé



Recommandation du CS Ex

13. **Vérifications de troisième niveau des FNP à l'égard des boîtes scellées.** Le personnel de la comptabilité des FNP devrait ouvrir un échantillon de boîtes scellées et en vérifier le contenu dans le cadre de leurs vérifications de troisième niveau durant la prise d'inventaire.

Mesure de la direction

D'accord. Il est confirmé que les procédures des vérifications de troisième niveau ne répondent pas explicitement à la recommandation. CANEX a insisté sur cette exigence auprès des services de comptabilité des FNP et ordonné qu'elle soit respectée lors de toutes les futures séances d'inventaire.

BPR : GSP

Date cible : Terminé



Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. S'assurer qu'une structure de gouvernance appropriée est en place.

Critères

- Des procédures et outils appropriés de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir à la haute direction une information opportune, exacte et pertinente aux fins de la prise de décision;
- Les politiques et procédures sont à jour et cohérentes;
- Les rôles et responsabilités sont clairs, communiqués, compris et adéquats pour assurer une surveillance efficace.

Objectif

2. S'assurer qu'un cadre approprié de gestion des risques est en place et que les risques sont gérés de manière efficace.

Critères

- Les risques identifiables sont reconnus et compris;
- L'évaluation des risques de CANEX est fondée sur la probabilité et les conséquences;
- Les risques sont quantifiés et des seuils d'incidence des risques ont été établis.
- Des stratégies appropriées ont été élaborées pour réagir aux risques.

Objectif

3. Les fonctions comprises dans le cycle d'approvisionnement sont remplies conformément aux politiques et procédures pertinentes ainsi qu'aux pratiques exemplaires.

Critères

- Il existe un processus de détermination des besoins qui fonctionne de manière efficace;
- Le processus de sélection des fournisseurs et de négociation des ententes avec eux est adéquat et efficace;
- Les achats sont correctement autorisés avant la passation des commandes, et le processus de commande fonctionne de manière efficace;
- Le processus de réception des marchandises est adéquat et efficace;
- Les paiements sont effectués uniquement pour les marchandises commandées et reçues; ils sont correctement autorisés selon les montants exacts, consignés avec précision et versés en temps opportun.

Objectif

4. Les fonctions comprises dans le cycle de gestion des stocks de marchandises sont remplies conformément aux politiques et procédures pertinentes, aux principes comptables généralement reconnus et aux pratiques exemplaires.

Critères

- Les transferts de marchandises sont effectués conformément aux politiques et procédures;
- Les stocks de marchandises sont correctement évalués;
- La prise d'inventaire est conforme aux politiques et procédures;
- Il existe un processus pour réduire au minimum la freinte de stock.

