



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Vérification de la gestion du carburant du Ministère

Septembre 2011

7053-72 (CS Ex)



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
Introduction	1
Contexte	1
Objectif	2
Portée.....	2
Méthodologie.....	2
Constatations et recommandations	4
Gouvernance.....	4
Outils d’approvisionnement en carburant.....	6
Capacité de stockage et chaîne d’approvisionnement	8
Stocks de carburant	9
Annexe A – Plan d’action de la direction.....	A-1
Annexe B – Critères de vérification.....	B-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BFC	Base des Forces canadiennes
BPR	Bureau de première responsabilité
C&L	Carburants et lubrifiants
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
COC	Convention d'offre à commandes
CS Ex	Chef – Service d'examen
DGSMCA	Directeur général – Systèmes de matériel et chaîne d'approvisionnement
DPPM	Directeur – Politiques et procédures (Matériel)
DSOMM	Directeur – Soutien opérationnel du matériel maritime
FC	Forces canadiennes
MAFC	Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
PE	Protocole d'entente
PP d'aviation	Produits pétroliers d'aviation
SAFC	Système d'approvisionnement des Forces canadiennes
SIGRD	Système d'information de gestion des ressources de la Défense
SMA(Fin SM)	Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Sommaire des résultats

Chacun des commandements d'armée achète, utilise et stocke du carburant, car il s'agit là d'une ressource essentielle pour faciliter l'instruction, le soutien et les activités opérationnelles. Durant la période de cinq ans prenant fin avec l'année financière (AF) 2009-2010, les armées ont consacré chaque année en moyenne 317 M\$ à l'achat de carburant. La grande majorité de ces dépenses sont effectuées par le biais du Programme d'approvisionnement national en carburant de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), qui négocie des conventions d'offres à commandes (COC) régionales pour le gouvernement du Canada. Les prix de carburant indiqués dans ces conventions fluctuent en fonction des prix du marché et offrent au ministère de la Défense nationale (MDN) le meilleur rapport qualité-prix quant à l'approvisionnement en carburant au Canada.

Évaluation globale

Des contrôles et des processus globaux étaient en place pour faciliter la gestion du carburant au niveau des bases; toutefois, la mise en œuvre d'une approche et d'un système normalisés de gestion du carburant permettrait d'accroître la disponibilité et l'intégrité de l'information requise au niveau ministériel pour gérer efficacement cette ressource.

La présente vérification visait à évaluer la pertinence des contrôles ainsi que l'exactitude et le caractère suffisant de l'information de gestion en ce qui concerne l'achat, la garde et la distribution du carburant.

Même si les contrôles et les processus au niveau des bases semblaient suffisants pour répondre aux besoins locaux, l'intégrité et la disponibilité de l'information au niveau ministériel ne sont pas suffisantes pour gérer efficacement cette ressource essentielle.

Étant donné que les résultats de la vérification sont fondés sur l'examen des pratiques de gestion du carburant en vigueur dans quatre endroits seulement, il est impossible de conclure que les mêmes pratiques existent dans l'ensemble du Ministère et des Forces canadiennes (FC). Ces résultats soulèvent cependant des préoccupations au sujet des pratiques actuelles de gestion du carburant et justifient donc un suivi.

Principales constatations et recommandations

À l'heure actuelle, l'orientation claire et la surveillance font défaut dans les pratiques d'acquisition, de stockage et de consignation du carburant au sein du Ministère.

De concert avec les commandements d'armée, la Section des carburants et lubrifiants (C&L) devrait examiner la possibilité de normaliser et de mettre en œuvre des systèmes et pratiques de gestion du carburant qui répondent aux exigences du MDN en matière de consignation et d'établissement de rapports. Elle devrait également collaborer avec le Directeur – Politiques et procédures (Matériel) (DPPM) pour mettre à jour le Manuel d'approvisionnement des Forces canadiennes (MAFC) afin qu'il reflète les pratiques normalisées proposées.



Outils d’approvisionnement en carburant. Même si, dans l’ensemble, les pratiques d’approvisionnement en carburant étaient conformes aux exigences du Ministère, il est nécessaire d’améliorer certains outils d’approvisionnement en carburant marin et d’attribuer les cartes d’achat appropriées de carburant terrestre afin de répondre aux besoins des utilisateurs.

Le Chef d’état-major de la Force maritime (CEMFM) devrait s’assurer que les modalités stipulées dans les COC ayant trait au carburant marin et faisant appel à des agents maritimes exigent une justification des prix du carburant et offrent au MDN le meilleur rapport qualité-prix.

La Section des C&L devrait examiner le problème d’acceptation de carte d’achat et envisager d’associer les véhicules à fort volume de carburant à une carte d’achat appropriée.

Capacité de stockage et chaîne d’approvisionnement. Il faudrait évaluer les restrictions concernant la capacité de stockage et la chaîne d’approvisionnement afin de déterminer si les économies de coûts de carburant peuvent dépasser le coût de la création d’une capacité visant l’achat stratégique de carburant à des prix favorables.

Stocks de carburant. Le fait que les transactions liées aux stocks de carburant ne sont pas toujours consignées dans le système d’inventaire centralisé influe sur l’intégrité de l’information centralisée sur les produits et les valeurs des stocks de carburant dans les états financiers.

De concert avec les commandements d’armée compétents, la Section des C&L devrait examiner l’étendue des problèmes de rapprochement et, s’il y a lieu, prendre les mesures voulues pour accroître l’exactitude des données sur la consommation et les stocks de carburant. Le DPPM devrait consulter le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère (SMA(Fin SM))) pour déterminer les exigences en matière de rapports financiers et mettre à jour le MAFC afin qu’il reflète fidèlement les exigences ministérielles relatives à la consignation des données financières.

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



Introduction

Contexte

Le carburant est une ressource opérationnelle essentielle et – avec des dépenses annuelles variant entre 257 M\$ et 426 M\$ au cours des cinq dernières années (comme l'indique la figure 1) – un poste important du budget de fonctionnement du MDN/des FC. Le MDN achète des produits pétroliers (PP) d'aviation, du carburant marin et du carburant terrestre (y compris de l'essence et du diesel), tant au pays qu'à l'étranger, et les distribue aux unités des FC de même qu'à des pays alliés et à d'autres clients. Le système d'inventaire centralisé du MDN, c'est-à-dire le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (SAFC), sert à consigner les stocks de carburant, tandis que le Système d'information de gestion des ressources de la Défense (SIGRD) est utilisé pour consigner les recettes et les dépenses associées à l'achat et à la distribution du carburant.

Étant donné l'importance opérationnelle du carburant et les fluctuations récentes des prix du carburant, il faut une solide stratégie pour faire en sorte que ce produit essentiel soit disponible afin de répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs. Il faut aussi une gestion financière et administrative efficace pour acheter, distribuer et tenir les stocks de carburant de manière efficace. De ce fait, la section des carburants et lubrifiants au sein du groupe du Sous-ministre adjoint (Matériel) SMA(Mat) a été mise sur pied en 2006 pour devenir le dirigeant ministériel afin de gérer le Programme des carburants et lubrifiants.

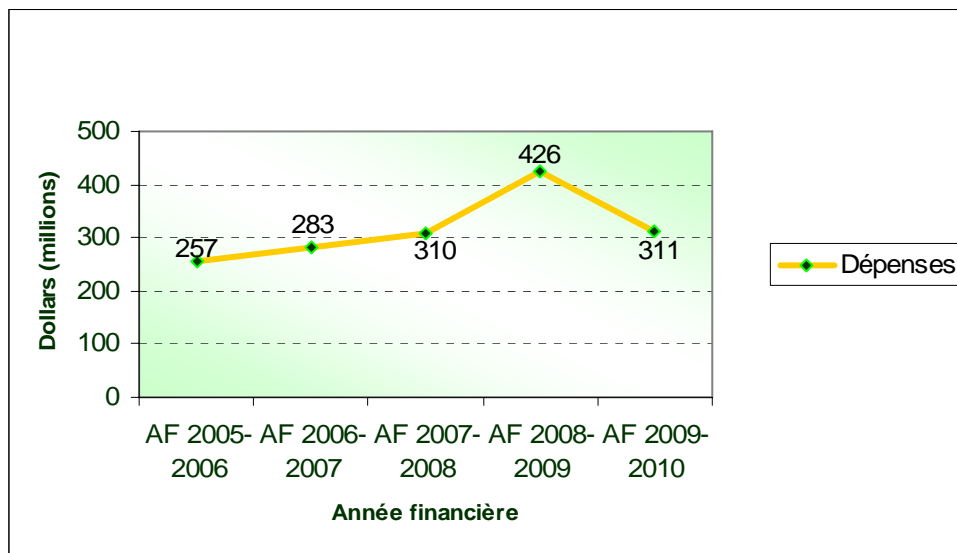


Figure 1. Tendence quinquennale des dépenses de carburant¹. Les dépenses de carburant ont varié entre 257 M\$ et 426 M\$ de l'AF 2005-2006 à l'AF 2009-2010. Les données sont résumées au tableau 1.

¹ Les données sur les dépenses ont été obtenues du SIGRD pour les trois types de carburant visés par la vérification. Les PP d'aviation, le carburant marin et le carburant terrestre ont représenté respectivement en moyenne 68, 18 et 14 p. 100 environ des dépenses de carburant du matériel mobile au cours des cinq années analysées.

Année financière	Dépenses de carburant
2005-2006	257 M\$
2006-2007	283 M\$
2007-2008	310 M\$
2008-2009	426 M\$
2009-2010	311 M\$

Tableau 1. Dépenses de carburant.

Objectif

La vérification visait à évaluer la pertinence des contrôles ainsi que l'exactitude et le caractère suffisant de l'information de gestion en ce qui concerne l'achat, la garde et la distribution du carburant.

Une liste détaillée des critères associés à l'objectif de la vérification figure à l'[annexe B](#) – Critères de vérification.

Portée

La vérification a inclus une évaluation des processus et contrôles en place pour gérer les PP d'aviation, le carburant marin et le carburant terrestre durant la période de douze mois prenant fin le 30 novembre 2010.

Nous n'avons pas évalué les points suivants :

- les risques et impacts environnementaux des pratiques ministérielles de gestion du carburant;
- les processus et transactions ayant trait aux combustibles de chauffage et lubrifiants;
- les processus de gestion du carburant dans le théâtre;
- la pertinence du traitement comptable dans le cas de la consignation des ventes de carburant à des forces armées étrangères².

Méthodologie

La méthodologie a inclus :

- des entrevues et des discussions avec du personnel clé de la gestion du carburant dans des bases et escadres ainsi qu'aux niveaux stratégique et opérationnel au sein des commandements d'armée;
- un examen de la documentation, notamment les politiques, les directives, les instructions, les COC et divers protocoles d'entente (PE) entre le Canada et les États-Unis;

² Voir l'Examen de la gestion des recettes, mai 2010 (<http://www.crs-csex.forces.gc.ca/reports-rapports/2010/141P0835-fra.aspx>).

- un examen des contrôles touchant l'achat, la distribution et la garde des trois principales catégories de carburant;
- une analyse des données extraites du SAFC et du SIGRD;
- des tests par échantillonnage de transactions financières provenant des comptes généraux inclus dans la vérification;
- des visites des bases et escadres suivantes afin d'examiner les processus énumérés :
 1. 4^e Escadre Cold Lake – processus liés aux PP d'aviation et au carburant terrestre
 2. Base des Forces canadiennes (BFC) Edmonton – processus liés au carburant terrestre
 3. 8^e Escadre Trenton – processus liés aux PP d'aviation et au carburant terrestre
 4. BFC Halifax – processus liés au carburant marin et au carburant terrestre



Constatations et recommandations

Gouvernance

À l'heure actuelle, l'orientation claire et la surveillance font défaut dans les pratiques de gestion du carburant au sein du Ministère. Il en va de même de l'information nécessaire à la prise de décisions stratégiques.

Attentes

On s'attendait à ce que les politiques et les directives dans le domaine de la gestion du carburant fournissent une orientation claire, ce qui assurerait l'application de contrôles et de processus uniformes et efficaces dans l'ensemble du MDN/des FC. On s'attendait également à ce qu'un seul centre de responsabilité communique aux intervenants l'information, les pratiques exemplaires et les nouvelles technologies de gestion du carburant.

Constatations

Orientation centralisée. Bien que le MAFC prescrive les procédures globales régissant la gestion du carburant au MDN, l'orientation énoncée dans ce manuel ne reflète pas toujours les pratiques actuelles. Les procédures n'ont pas évolué en harmonie avec les améliorations apportées à la technologie de mesure et de jaugeage du carburant. Le MAFC fait référence à l'utilisation de modèles et d'un système manuel de tenue des dossiers qui ont été dépassés par les programmes et systèmes électroniques. En outre, le MAFC donne des renseignements contradictoires sur la nécessité de consigner le carburant dans le SAFC³.

Les endroits visités ont tous mis en œuvre divers systèmes et processus non standard en fonction de l'expérience acquise, des directives de leur commandement d'armée ou des connaissances obtenues auprès de collègues au niveau opérationnel. Ils ont donc créé des systèmes électroniques et manuels spéciaux de gestion du carburant propres à chaque endroit, d'où une augmentation des risques pour l'intégrité des données et une hausse des coûts de développement, de mise en œuvre et de formation.

Cette situation influe grandement sur la capacité de centraliser et d'analyser l'information à l'appui des décisions stratégiques en matière de carburant ou de valider l'intégrité des données.

³ Au chapitre 18, volume 3, du MAFC, le paragraphe 6 de la section 3-18F-001 – Comptabilité des PP et des combustibles stipule : « Tous les combustibles et PP doivent être comptabilisés à titre d'articles d'approvisionnement normaux conformément au MAFC... ». Or, plus loin, le même paragraphe indique : « Puisque les transactions pour les combustibles et PP livrés en vrac sont tenues sur la formule CF 405, Fiche d'inventaire, conformément avec le (sic) section 2, il n'est pas nécessaire d'entrer les données dans le SAFC. Toutefois, on encourage les commandements à inciter les bases à continuer à transmettre les données dans le SAFC pour assurer un suivi historique. »

Un seul centre de responsabilité. La section des carburants et lubrifiants, créée en 2006, consistait à « établir les institutions, les politiques, les normes et les procédures concernant la construction, l'exploitation et la sécurité de systèmes de stockage de PP fiables et respectueux de l'environnement qui permettront de satisfaire les exigences de mission des FC tout en assurant une normalisation maximale avec les autres services et les nations alliées. »⁴

Des problèmes de ressources ont limité la capacité de cette organisation de remplir pleinement son mandat et d'accroître sa visibilité au sein du Ministère :

- L'effectif de la section se situe actuellement à 73 p. 100 du niveau de ressources établi.
- La plupart des personnes interrogées durant les visites sur place ne connaissaient pas le mandat complet de la Section des C&L.
- De nombreuses personnes jouant un rôle dans le processus de gestion du carburant à l'échelle du MDN ne connaissaient pas les spécialistes à qui s'adresser pour obtenir des directives ou pour soulever des questions ou exprimer des préoccupations.

La Section des C&L s'occupe de mettre à jour les politiques et procédures relatives au carburant, de renforcer la gestion et la technologie de l'information sur le carburant et de s'assurer que le personnel est bien formé dans ces domaines. Elle veille aussi à ce que les opérations du MDN/des FC soient bien approvisionnées en carburant en établissant les exigences à cet égard et en aidant les bases à planifier leurs besoins. Au niveau stratégique, la Section des C&L donne des conseils sur l'établissement et la gestion des PE ayant trait au carburant et d'autres ententes officieuses. Le nombre de systèmes utilisés et le manque d'information regroupée fiable influent sur la capacité d'exécuter ces tâches.

Recommandation

1. De concert avec les commandements d'armée, la Section des C&L devrait examiner la possibilité de normaliser et de mettre en œuvre des systèmes et pratiques de gestion du carburant qui répondent aux exigences du MDN en matière de consignation et d'établissement de rapports. Elle devrait également collaborer avec le DPPM pour mettre à jour le MAFC afin qu'il reflète les pratiques normalisées proposées.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

⁴ Site intranet du SMA(Mat). Le SMA(Mat) délègue le pouvoir en matière de C&L dans la DOAD 3014-0.



Outils d'approvisionnement en carburant

Même si, dans l'ensemble, les pratiques de gestion du carburant étaient conformes aux exigences du Ministère, il est nécessaire d'améliorer certains outils d'approvisionnement en carburant marin et d'attribuer les cartes d'achat appropriées de carburant terrestre pour répondre aux besoins des utilisateurs.

Attentes

On s'attendait à ce que le carburant soit acheté au moyen des outils d'approvisionnement pertinents et à ce que des processus de contrôle et de surveillance soient en place pour garantir que les paiements de carburant refléteraient la quantité reçue et le prix approprié. On s'attendait aussi à ce que l'information sur les achats de carburant soit suivie pour faciliter les futures décisions stratégiques liées à l'approvisionnement en carburant.

Constatations

Outils d'approvisionnement. Dans l'ensemble, des outils d'approvisionnement appropriés, comme des COC et des PE, étaient utilisés le cas échéant. Les modalités étant négociées au préalable, ces ententes facilitent l'approvisionnement et offrent le meilleur rapport qualité-prix. Pour une organisation qui mène des opérations dans le monde entier, le défi consiste à acheter le carburant à des prix concurrentiels dans des endroits éloignés où de telles ententes n'existent pas. Les transactions vérifiées ont indiqué que le carburant acheté en dehors du cadre de ces ententes coûte entre 20 et 50 p. 100 plus cher. Le Ministère doit se montrer proactif en s'assurant que, dans la mesure du possible, des COC sont en place pour répondre aux besoins prévus.

Bonne pratique

Dans un endroit, la Section des finances examinait les calendriers des opérations pour aider à déterminer les lieux de ravitaillement les plus favorables.

Dans certaines situations où il n'existe aucune autre option, le carburant marin est acheté au moyen de COC faisant appel à un agent maritime⁵. Ces COC ne stipulent aucun prix de carburant précis ni aucune majoration acceptable des prix du marché. Elles indiquent plutôt le « coût » pour l'agent maritime. Comme celui-ci n'est pas tenu d'inclure des documents à l'appui de ce coût lorsqu'il présente la facture au Ministère, la transparence s'en trouve réduite et l'on a peu de moyens de confirmer que le montant facturé est justifiable. Un échantillon de transactions effectuées à l'aide de cet outil d'approvisionnement a été comparé avec des prix de carburant publiés par d'autres courtiers pour le même jour et le même endroit. Cette comparaison a révélé que le MDN avait payé en moyenne 20 p. 100 de plus que les prix affichés par les autres courtiers. Environ 2,75 M\$ ou 7 p. 100 des dépenses annuelles du MDN en carburant marin sont engagées à l'aide de cet outil d'approvisionnement.

⁵ Un agent maritime est un courtier qui facilite l'accès aux approvisionnements dans le cas des navires du MDN en déploiement partout dans le monde.

Vérification des paiements de factures. En général, des processus de contrôle étaient en place pour garantir que les paiements de factures reflétaient la quantité documentée reçue et le prix approprié. Dans le cas des transactions échantillonnées, les prix de carburant facturés correspondaient aux COC ou à d'autres prix contractuels, tandis que les quantités facturées faisaient l'objet d'un rapprochement avec les connaissements vérifiés, les bordereaux de livraison ou autre récépissé avant le paiement.

Achats au moyen de la carte d'achat de carburant terrestre. Même s'il existe une COC qui confère au fournisseur d'une carte d'achat des droits exclusifs quant à l'utilisation de sa carte pour l'achat de carburant terrestre à l'extérieur des bases/escadres, certains détaillants sont réticents à accepter la carte ou, s'ils l'acceptent, ils imposent des limites à son utilisation, ce qui a un impact sur les gros véhicules de transport du MDN. On ne savait pas au juste si les modalités de paiement ou les rabais négociés par le fournisseur de la carte d'achat ont fait de lui un partenaire commercial avec lequel les détaillants de carburant hésitent à faire affaire. Les entrevues menées auprès de divers membres des sections de transport de bases ont indiqué que cela créait certaines situations fâcheuses (où des chauffeurs devaient, par exemple, utiliser leur carte de crédit personnelle pour acheter du carburant). Le MDN a toutefois accès à une autre carte d'achat de carburant commanditée qui a permis d'accroître l'acceptabilité.

Recommandations

2. Le CEMFM devrait s'assurer que les modalités stipulées dans les COC ayant trait au carburant marin et faisant appel à des agents maritimes exigent une justification des prix du carburant et offrent au MDN le meilleur rapport qualité-prix.

BPR : CEMFM

3. La Section des C&L devrait examiner le problème d'acceptation de carte d'achat et envisager d'associer les véhicules à fort volume de carburant à une carte d'achat appropriée.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Capacité de stockage et chaîne d'approvisionnement

Les restrictions concernant la capacité de stockage et la chaîne d'approvisionnement limitent les achats stratégiques en vrac.

Capacité de stockage et chaîne d'approvisionnement. La moitié des endroits visités font face à des restrictions concernant la capacité de stockage ou la chaîne d'approvisionnement, restrictions qui influent sur les décisions relatives aux achats stratégiques en vrac. Ces endroits n'ont qu'une méthode pour la livraison du carburant en provenance d'un fournisseur dont l'itinéraire de la chaîne d'approvisionnement s'étend sur plus de 500 kilomètres. Les endroits où la capacité de stockage est limitée dépendent beaucoup de la livraison des stocks juste à temps, tandis que ceux où la capacité est suffisante sont aux prises avec le fait que le fournisseur dispose d'un nombre limité de véhicules pour livrer le carburant. Cela augmente le risque que des niveaux minimums de réserves de carburant ne soient pas maintenus durant les périodes d'opérations soutenues. En outre, ces obstacles empêchent le contrôle stratégique du volume ou de la fréquence des achats de carburant en fonction des fluctuations des prix du carburant. En 2010-2011, les prix ont varié d'environ 15 p. 100⁶ dans le cas des carburants visés par la vérification.

Recommandation

4. De concert avec les commandements d'armée compétents, la Section des C&L devrait déterminer s'il est viable d'accroître la capacité d'approvisionnement en carburant et/ou d'utiliser d'autres méthodes de livraison dans les endroits stratégiques, afin d'augmenter la souplesse et la capacité de livraison ainsi que la possibilité de tirer avantage des fluctuations de prix.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

⁶ Selon la Mise à jour trimestrielle – Variation des prix de l'énergie, Directeur – Finances et établissement des coûts (Stratégie) du MDN, 1^{er} avril 2011.



Stocks de carburant

Bien que les transactions liées aux stocks de carburant soient suivies à des fins locales, les stocks de carburant ne sont pas toujours consignés dans le SAFC, ce qui influe sur l'intégrité de l'information sur les produits dans le SAFC et les valeurs des stocks dans les états financiers.

Attentes

On s'attendait à ce que les processus de contrôle des stocks de carburant soient suffisants pour assurer l'exactitude des données sur la consommation et les stocks dans le SAFC aux fins de l'établissement des rapports financiers et de la prise de décisions par la direction.

Constatations

Suivi des stocks dans le SAFC. Dans le cas des endroits vérifiés, les stocks de PP d'aviation étaient consignés dans le SAFC, mais des stocks de carburant marin et terrestre d'environ 3 M\$ ne l'étaient pas. Une information incomplète sur les stocks de carburant dans le SAFC nuit à l'exactitude des avoirs et des dépenses de carburant déclarés dans les états financiers et influe sur la prise de décision centralisée, notamment en ce qui concerne la détermination d'une capacité de fin d'exercice pour l'achat de carburant additionnel.

Le SAFC n'est pas utilisé parce qu'il ne fournit pas facilement toute l'information nécessaire aux quartiers généraux locaux et de commandement. Les décisions stratégiques concernant le carburant qui sont prises au niveau du quartier général de commandement exigent une analyse de toutes les données sur le carburant, d'où la prolifération de systèmes locaux qui fournissent l'information requise.

Une comparaison des données des factures échantillonnées avec l'information contenue dans les systèmes locaux de gestion du carburant a indiqué que ces systèmes reflétaient fidèlement les valeurs et quantités facturées. Néanmoins, l'absence de contrôles de validité et de processus automatisés augmente le risque pour l'intégrité des données.

Rapprochements du carburant. Le carburant est un produit qui se dilate ou se contracte constamment en fonction des changements de température. Même si les fluctuations individuelles du volume de carburant semblent négligeables, elles peuvent s'accumuler au point de représenter une valeur tangible lorsque des centaines de millions de litres sont reçues et distribuées. Si les corrections de température ne sont pas calculées systématiquement tout au long du processus de gestion du carburant, il se peut que les taux de consommation et les rajustements ne reflètent pas fidèlement l'utilisation.

Les méthodes employées pour consigner la réception et la distribution du carburant varient d'un endroit à l'autre. On n'utilise pas uniformément la capacité de valider électroniquement le carburant réellement reçu à l'aide du bordereau de livraison au moment de la livraison, de sorte que certains endroits se fient uniquement aux bordereaux de livraison du carburant fournis par le détaillant. Dans un cas extrême, la quantité de carburant reçue et consignée par un navire était inférieure d'environ 16 p. 100 à la

quantité facturée. Or, les dossiers ne renfermaient aucune autre information indiquant que l'écart avait été examiné. En l'absence d'un processus de contrôle et de suivi, le MDN pourrait payer du carburant dont il ne peut confirmer la réception.

Les systèmes de distribution du carburant étaient contrôlés par des moyens électroniques non normalisés ou des bordereaux de distribution écrits à la main. Dans un cas comme dans l'autre, l'information concernant la distribution doit être entrée manuellement dans plusieurs systèmes avant que les transactions ne figurent dans le SIGRD ou le SAFC. Les réceptions manuscrites et les processus manuels exigent une surveillance et un contrôle considérables pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information. Le fait qu'il existe diverses méthodes augmente les coûts et les besoins de formation et réduit la capacité de transfert des connaissances parce que les membres des FC affectés ailleurs doivent apprendre à utiliser différents systèmes afin d'accomplir la même tâche.

Bien que les réceptions et distributions de carburant fassent l'objet de rapprochements avec les stocks réels de clôture, on examine rarement les écarts pour déterminer s'ils se rapportent à des transactions non consignées ou s'ils sont attribuables à des corrections de température. La plupart des écarts qui ont été vérifiés étaient inférieurs au seuil de tolérance d'un demi pour cent stipulé dans le MAFC.

Recommandations

5. Le SMA(Mat) devrait consulter le SMA(Fin SM) pour déterminer les exigences en matière de rapports financiers et mettre à jour le MAFC afin qu'il reflète fidèlement les exigences ministérielles relatives à la consignation des données financières.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

6. De concert avec les commandements d'armée compétents, la Section des C&L devrait examiner l'étendue des problèmes de rapprochement et, s'il y a lieu, prendre les mesures voulues pour accroître l'exactitude des données sur la consommation et les stocks de carburant.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Annexe A – Plan d’action de la direction

Gouvernance

Recommandation du CS Ex

1. De concert avec les commandements d’armée, la Section des C&L devrait examiner la possibilité de normaliser et de mettre en œuvre des systèmes et pratiques de gestion du carburant qui répondent aux exigences du MDN en matière de consignation et d’établissement de rapports. Elle devrait également collaborer avec le DPPM pour mettre à jour le MAFC afin qu’il reflète les pratiques normalisées proposées.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) reconnaît que le MAFC et ses politiques n’ont pas suivi le rythme des progrès technologiques des dernières années. Un examen complet de toutes les politiques applicables aux carburants et lubrifiants a commencé, et toutes les modifications nécessaires seront apportées au MAFC. En collaboration avec le SMA(IE), le SMA(Mat) a proposé au Comité de gestion de la Défense de créer une organisation de l’énergie qui serait chargée de superviser et de diriger tous les aspects de cette ressource essentielle.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Date cible : Juillet 2013

Outils d’approvisionnement en carburant

Recommandation du CS Ex

2. Le CEMFM devrait s’assurer que les modalités stipulées dans les COC ayant trait au carburant marin et faisant appel à des agents maritimes exigent une justification des prix du carburant et offrent au MDN le meilleur rapport qualité-prix.

Mesure de la direction

Le commandant de la Marine royale canadienne examinera les achats de carburant effectués en vertu de ses offres à commandes en déploiement afin d’établir des offres à commandes pour le carburant en vrac et une rémunération appropriée du fournisseur par l’entremise de TPSGC. Cela pourrait inclure une augmentation des valeurs des commandes subséquentes qui répondrait davantage aux besoins des navires. Dans l’intervalle, s’il n’existe pas d’ententes pour satisfaire aux besoins en carburant, les achats effectués dans le cadre d’offres à commandes pour le soutien logistique en déploiement seront surveillés en fonction des prix de carburant publiés, afin de garantir à l’État le meilleur rapport qualité-prix. En outre, des procédures et des mécanismes de surveillance seront mis en place pour faire en sorte que les documents appropriés soient obtenus pour justifier les prix payés.

BPR : CEMFM

Date cible : Décembre 2012



Recommandation du CS Ex

3. La Section des C&L devrait examiner le problème d'acceptation de carte d'achat et envisager d'associer les véhicules à fort volume de carburant à une carte d'achat appropriée.

Mesure de la direction

Une carte qui est plus universellement acceptée et dont la limite quotidienne est élevée a été choisie. On est en train d'élaborer un projet pilote dans le cadre duquel le Commandement Canada utilisera cette carte. Après la réussite du projet pilote, on évaluera son applicabilité à l'ensemble des FC.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Date cible : Juillet 2012

Capacité de stockage et chaîne d'approvisionnement**Recommandation du CS Ex**

4. De concert avec les commandements d'armée compétents, la Section des C&L devrait déterminer s'il est viable d'accroître la capacité d'approvisionnement en carburant et/ou d'utiliser d'autres méthodes de livraison dans les endroits stratégiques, afin d'augmenter la souplesse et la capacité de livraison ainsi que la possibilité de tirer avantage des fluctuations de prix.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) s'affaire à élaborer une stratégie visant la mise en place d'une réserve de carburant stratégique pour les FC. On examine présentement l'utilisation opérationnelle du carburant et les stocks normaux des unités des FC afin de déterminer l'emplacement et la taille possibles des réserves de carburant. Le Directeur – Recherche opérationnelle (Groupe des matériels) a entrepris une étude sur la possibilité d'acheter du carburant pour les FC en ayant recours à une stratégie de couverture pour tirer avantage des fluctuations de prix.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Date cible : Janvier 2013

Stocks de carburant

Recommandation du CS Ex

5. Le SMA(Mat) devrait consulter le SMA(Fin SM) pour déterminer les exigences en matière de rapports financiers et mettre à jour le MAFC afin qu'il reflète fidèlement les exigences ministérielles relatives à la consignation des données financières.

Mesure de la direction

Le SMA(Mat) est en train d'examiner et de mettre à jour toutes les politiques du MDN/des FC applicables aux carburants et lubrifiants. Les éléments ayant trait aux rapports financiers seront mis à jour dans le cadre de cet examen.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Date cible : Juillet 2013

Recommandation du CS Ex

6. De concert avec les commandements d'armée compétents, la Section des C&L devrait examiner l'étendue des problèmes de rapprochement et, s'il y a lieu, prendre les mesures voulues pour accroître l'exactitude des données sur la consommation et les stocks de carburant.

Mesure de la direction

On examine actuellement un progiciel commercial de système de gestion du carburant. Ce système permettrait la visibilité totale du carburant livré et conservé dans toutes les bases, et ce, de l'acquisition à l'utilisation.

BPR : Section des C&L/SMA(Mat)

Date cible : Septembre 2012

Annexe B – Critères de vérification

Objectif

Évaluer la pertinence des contrôles ainsi que l'exactitude et le caractère suffisant de l'information de gestion en ce qui concerne l'achat, la garde et la distribution du carburant.

Critères

- Les politiques offrent une orientation claire pour assurer l'application de contrôles et de processus uniformes et efficaces.
- Des méthodes appropriées d'approvisionnement en carburant sont utilisées, les contrôles et la surveillance assurent la quantité de carburant, et le prix est exact.
- Les distributions de carburant sont systématiquement contrôlées et surveillées, et les coûts sont bien répartis.
- Les processus de contrôle des stocks de carburant sont suffisants pour garantir l'exactitude des données sur les stocks et la consommation de carburant aux fins de l'établissement des rapports financiers et de la prise de décisions par la direction.

