

National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

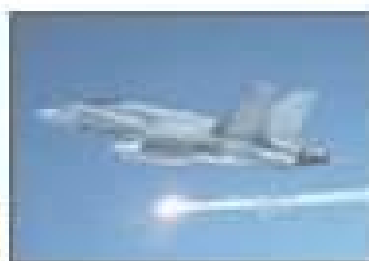
CRS  CS Ex

2_X-2290

Audit de la gouvernance,
de la surveillance et de la gestion
des biens non publics locaux
(base/escadre/unité)

Novembre 2014

7055-21-20 (CS Ex)



Canada 

Mise en garde

Les biens non publics (BNP), dont les fonds non publics (FNP), sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale*. Ils doivent être utilisés au profit des membres des Forces armées canadiennes (FAC), anciens et actuels, et de leurs familles, ou à toute autre fin désignée par le Chef d'état-major de la défense (CEMD). Les BNP de chaque unité sont dévolus au commandant de l'unité en question.

Les BNP constituent un type particulier de biens de l'État, dont la gouvernance est confiée au CEMD. Le ministre de la Défense nationale est habilité à établir des règlements concernant la responsabilité et la compensation en cas de perte ou d'endommagement de BNP. Le ministre est également habilité à assurer une saine gouvernance et à faire en sorte que les BNP soient utilisés aux fins prévues.

Le paragraphe 38(1) de la *Loi sur la défense nationale* stipule que la *Loi sur la gestion des finances publiques* ne s'applique pas aux BNP. Les recettes provenant des activités des BNP sont conservées à titre de FNP.



Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs	3
1.3 Étendue	4
1.4 Méthodologie	4
2.0 Constatations et recommandations	5
2.1 Gouvernance	5
2.2 Compréhension des rôles et responsabilités liés aux BNP	7
2.3 Fonction de gestionnaire de la comptabilité des BNP	10
2.4 Processus et mesures de contrôle en matière de gestion	11
2.5 Environnement interne et externe	13
3.0 Conclusion	15
Annexe A – Plan d’action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de l’audit	B-1



Acronymes et abréviations

AIS	Activités d'intérêt spécial
ASPFC	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
BNP	Biens non publics
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
CS Ex	Chef – Service d'examen
DGSBM	Directeur général – Services de bien-être et moral
EBC	Évaluation des besoins de la communauté
FAC	Forces armées canadiennes
FC	Forces canadiennes
FNP	Fonds non publics
PSP	Programmes de soutien du personnel
SBMFC	Services de bien-être et moral des Forces canadiennes
VP	Vice-président



Sommaire des résultats

Un audit de la gouvernance, de la surveillance et de la gestion des biens non publics locaux (base/escadre/unité) a été effectué. Il a été mené en conformité avec le plan de vérification du Chef – Service d’examen (CS Ex) (BNP et soutien aux militaires et à leur famille, et employés des FNP) pour les années financières 2011-2012 et 2012-2013.

Cet audit visait à assurer le CEMD de l’efficacité et de la pertinence des fonds locaux (base/escadre/unité). Cela comprenait leur gouvernance, leurs mécanismes de surveillance, leurs stratégies et pratiques de gestion des risques, ainsi que les rapports hiérarchiques entre les intervenants locaux et les décideurs centraux.

En 2008, la Division de l’examen et de la vérification interne de l’Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC¹) a mené un examen systémique de la gouvernance et des contrôles internes des fonds des bases/escadres. À ce moment, le large éventail de structures de gouvernance et les divers niveaux de surveillance ont tous deux été soulignés. On estimait que ces problèmes découlaient de la différence de taille, d’emplacement et d’activités de chaque base/escadre et des styles de gestion individuels. Un thème récurrent se dégageait :

l’efficacité des contrôles internes dépend plutôt des personnes que de l’intégration des contrôles dans les mécanismes de surveillance. Un cadre de contrôle renforcé, comprenant une révision des politiques et des directives relatives à la gouvernance des fonds des bases/escadres, s’avère toujours nécessaire.

Évaluation globale

Des comités de gestion des fonds des bases/escadres ont été établis à tous les emplacements. Cependant, aucun cadre de gouvernance normalisé n’est en place pour assurer une fonction de consultation et d’analyse critique appropriée pour la gouvernance et la gestion des fonds des bases/escadres.

Conclusions et recommandations

Gouvernance. Une gouvernance et une administration adéquates ne peuvent être assurées en raison de l’absence d’un cadre de gouvernance solide. Les politiques et les documents d’orientation connexes sont désuets et insuffisants, et la conformité aux politiques est limitée. L’absence d’un cadre de travail prescrit ou d’une norme minimale en matière de gouvernance des fonds des bases/escadres accroît le risque d’incohérence dans l’administration des fonds, c’est-à-dire le risque de décisions opérationnelles inappropriées et d’affectations inefficaces des fonds. Cela pourrait diminuer la valeur des programmes des BNP de la communauté militaire.

Il est recommandé que les SBMFC mettent à jour les documents liés à la gouvernance des fonds des bases/escadres. Ce travail doit comprendre la mise à jour du Manuel sur les politiques du Programmes de soutien du personnel (PSP) des Forces canadiennes (FC), la communication des exigences aux commandants et la prise de mesures de suivi lorsque les normes ne sont pas respectées.

¹ L’ASPFC a été renommée « Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) ».



Compréhension des rôles et des responsabilités liés aux BNP. Le manque de sensibilisation des membres de la haute direction des FAC aux BNP affaiblit la fonction de surveillance. La sensibilisation et les connaissances à l'égard des BNP doivent être améliorées au moyen d'ajouts dans les systèmes de formation des FAC et des BNP. Le présent rapport met l'accent sur ce que les SBMFC peuvent faire au niveau tactique. Un aperçu stratégique à l'échelle des FAC sera présenté dans le cadre de l'audit de suivi de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités des BNP². Le cours d'accréditation sur les BNP offre des renseignements généraux sur les BNP, mais il doit être revu et augmenté pour répondre aux divers besoins.

L'équipe d'audit recommande que les SBMFC facilitent la fourniture de documents d'orientation et de formation par les membres du personnel financier chargés des PSP et des FNP des bases/escadres pour les gestionnaires des BNP en élaborant ce qui suit :

- un cours d'accréditation renforcé sur les BNP afin de rehausser le niveau de sensibilisation aux BNP et les connaissances connexes;
- un guide de référence ou un aide-mémoire amélioré;
- une trousse de formation normalisée.

Fonction de gestionnaire de la comptabilité des BNP. La faible participation des gestionnaires de la comptabilité des BNP locaux et régionaux à titre d'analystes et de conseillers auprès de la chaîne de commandement réduit la quantité d'analyses et de commentaires éclairés dont on dispose au sujet des dépenses liées au fonds des bases/escadres. Cela accroît considérablement la probabilité que des FNP soient utilisés de façon inappropriée ou de façon peu judicieuse ou que les programmes et services liés aux FNP soient réduits ou éliminés.

Il est recommandé que le Directeur général – Services de bien-être et moral (DGSBM) assure l'uniformisation du niveau de soutien et des services fournis par les gestionnaires de la comptabilité des BNP et les gestionnaires de la comptabilité régionaux. Le DGSBM devrait également s'assurer que les gestionnaires de la comptabilité des BNP participent à la planification et à la surveillance de tout programme ou de toute activité d'importance en matière de BNP au niveau des bases/escadres.

Processus et contrôles de gestion. En l'absence de processus de planification opérationnelle et stratégique cohérents et cycliques, il est impossible de garantir que les besoins de la communauté des FAC sont comblés de façon adéquate et responsable à court et à long terme. La planification des activités des BNP n'est pas simplifiée de façon à permettre une coordination ascendante et descendante efficace de la planification et des rapports. Par ailleurs, il n'existe pas de processus de gestion des risques officiels permettant de cerner, de quantifier et de gérer correctement les risques associés aux activités gérées par les PSP au niveau des bases/escadres. Ces lacunes pourraient exposer les activités des PSP à des risques financiers, physiques et d'atteinte à la réputation. Il est

² Cet audit, qui fait suite à un rapport de vérification du CS Ex de septembre 2012, sera présentée au Comité d'audit des BNP en avril 2015.

recommandé que les SBMFC/le vice-président (VP) principal des PSP veillent à ce que le cadre actuel de planification des activités des PSP soit modifié de façon à renforcer l'évaluation des risques et la mesure du rendement et à clarifier le processus d'approbation.

Évaluation des besoins de la communauté (EBC). Le personnel des PSP des bases/escadres doit effectuer chaque année des EBC en matière de loisirs et informer le personnel du quartier général des SBMFC des résultats. Toutefois, aucune analyse ou synthèse des données n'est faite à l'échelle nationale. Par conséquent, il n'existe pas encore de compréhension globale des besoins de la communauté des FAC en matière de loisirs – d'un point de vue stratégique. Ce manque d'analyse et de consolidation des données à l'échelle nationale signifie que le personnel des PSP n'a aucun moyen de cerner les problèmes, les risques et les besoins systémiques et, subséquemment, de les traiter.

Il est recommandé que le DGSBM demande la création d'une EBC collaborative pour effectuer ce qui suit :

- s'assurer d'une rétroaction interne;
- atténuer le risque d'une mauvaise utilisation des ressources;
- éliminer le dédoublement de services;
- s'assurer de répondre aux besoins non comblés de la communauté militaire³.

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](#).

³ À la suite de la phase d'exécution du présent audit, les SBMFC ont commencé à travailler dans ce domaine et cela fera partie d'un audit ultérieur des BNP de loisirs.



1.0 Introduction

Un audit complet, plutôt qu'un suivi, a été jugé approprié comme réponse à l'examen systémique de la gouvernance et des contrôles internes des fonds des bases/escadres de 2008 de l'ASPFC, compte tenu du fait que les SBMFC et les FAC ont subi une transformation considérable au cours des six dernières années.

Le CEMD a confié aux commandants la responsabilité des BNP, y compris les FNP, pour soutenir les programmes de bien-être et de maintien du moral. Ces programmes s'adressent aux membres des FAC, aux anciens militaires et à leurs familles, ainsi qu'aux bénéficiaires des BNP, comme indiqué dans la *Loi sur la défense nationale*⁴. Comme les DGSBM l'ont indiqué au Comité d'audit des BNP en septembre 2013, les fonds combinés des bases/escadres/unités ont une valeur nette totale d'environ 81 millions de dollars.

1.1 Contexte

Fonds des bases, escadres et unités

La politique et les procédures régissant la création et l'exploitation des fonds des bases ont été prescrites pour la première fois par l'Ordonnance administrative des Forces canadiennes 27-6 de février 1986. Cette ordonnance a été remplacée, d'abord par la Directive et ordonnance administratives de la Défense 5045-0, puis par le document sur la gestion des BNP du CEMD, daté de décembre 2012, et le Manuel sur les politiques du PSP des FC de janvier 2014. Des comités de gestion des fonds ont été établis à chaque base, escadre et unité, conformément au cadre général de responsabilisation des BNP. Ces comités assurent la surveillance et offrent la structure nécessaire à l'exécution d'un grand nombre d'activités et de programmes locaux de bien-être et de maintien du moral liés aux BNP. L'administration des fonds des bases/escadres est la responsabilité du commandant de la base ou de l'escadre. Un comité de gestion des fonds des bases/escadres est établi pour conseiller et aider les commandants des bases/escadres à gérer et à surveiller les actifs et les programmes des BNP.

Les sommes destinées aux fonds des bases/escadres proviennent de diverses sources, dont les suivantes : les revenus issus de la répartition du financement des BNP; les intérêts du compte bancaire consolidé, les subventions et allocations; les montants perçus des participants aux activités des bases/escadres/unités; tout autre revenu de FPN reçu par la base, l'escadre ou l'unité. Un commandant de base ou d'escadre peut aussi ordonner le transfert de tout au plus 7 p. 100 du montant brut des ventes du bar vers le fonds de la base ou de l'escadre provenant de tout mess ou toute activité de bar dont il est responsable.

⁴ Directives du CEMD aux commandants (non datées).

Comités et sous-comités de gestion des fonds des bases/escadres

Les commandants de base ou d'escadre exercent leurs responsabilités à l'égard des BNP par l'entremise des comités de gestion des fonds des bases/escadres, y compris les sous-comités existants. Les comités représentent les composants de base de la gouvernance des BNP au niveau local et aident les commandants de base ou d'escadre à respecter leur obligation réglementaire envers les BNP. Les comités sont également considérés comme des organes consultatifs auprès du commandant de la base ou de l'escadre. Les comités ne sont pas tenus de voter sur quelque question que ce soit – bien que bon nombre de commandants de base ou d'escadre demandent à leurs membres de voter sur des questions précises pour évaluer le niveau de soutien réel.

Le comité de gestion des fonds de la base ou de l'escadre doit, conformément au Manuel sur les politiques du PSP des FC, être composé d'un président, d'un secrétaire, d'un membre représentant le chef de chaque branche, et le commandant de chaque unité (y compris les unités hébergées et les unités assignées). Le commandant de la base ou de l'escadre peut nommer d'autres membres pour répondre aux besoins locaux. Selon l'emplacement, il peut y avoir jusqu'à trente membres titulaires. Le gestionnaire des PSP, le gestionnaire de la comptabilité des BNP, le directeur des Économats des Forces canadiennes (communément appelés CANEX) et le directeur de succursale du service de planification financière des Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire devraient aussi siéger au comité en qualité de membres d'office. Bien que la fréquence des réunions ne soit pas précisée dans le document sur la gestion des BNP du CEMD de décembre 2012, les documents d'orientation antérieurs exigeaient des comités qu'ils se réunissent au moins une fois par trimestre et qu'ils soient présidés par le commandant de la base ou de l'escadre, ou son représentant.

Fonds d'unité

De nombreuses bases/escadres possèdent des unités hébergées, satellites ou intégrées qui sont dirigées par un commandant d'unité. Le commandant de base/d'escadre verse une partie des fonds de la base/escadre liés aux activités de bien-être et de maintien du moral de ces unités. Le versement se fait habituellement en fonction du nombre de militaires. Par exemple, un montant précis est alloué à chaque militaire tous les ans. Le montant est habituellement fixé lors d'une réunion de la base ou de l'escadre et compris dans le budget annuel. L'unité peut recevoir d'autres revenus, tels que des contributions provenant des boutiques, des cantines et des mess locaux ainsi que des subventions et allocations provenant des fonds publics. Le commandant d'unité est responsable des FNP de son état-major et met sur pied un comité de gestion des fonds de l'unité ayant comme mandat d'aider à gérer et à superviser ces fonds et de donner des conseils à cet égard. Le fonds d'unité sert de « mini » fonds de base/d'escadre, c'est-à-dire que le comité qui y est affecté respecte les paramètres généraux d'un fonds de base/d'escadre. La principale différence réside dans le fait que le budget est plus restreint et que la taille de l'effectif auquel il est alloué est aussi plus restreinte. De plus, dans le cas de la majorité des unités observées dans le cadre du présent audit, les membres avaient moins d'expérience relativement à l'application des règles et des règlements relatifs aux FNP.

Activités et clubs financés par les fonds des bases/escadres

La plupart des municipalités où résident les militaires et leur famille dans l'ensemble du Canada possèdent des piscines, des patinoires, des parcs et des terrains de sports dont peuvent profiter les membres de leur collectivité. De même, on retrouve habituellement ce genre d'installations dans les bases/escadres où des programmes, des activités ou des clubs de loisirs ont été mis en place par l'entremise des PSP. Les municipalités peuvent également offrir d'autres services, comme des terrains de camping, des marinas, des pistes de curling et des terrains de golf – à l'instar de certaines bases/escadres, où ces services sont appelés « activités d'intérêt spécial (AIS) » et sont régis par la politique relative aux AIS émise en juin 2012.

Les commandants des bases/escadres peuvent autoriser la création de tout club ou de toute AIS susceptible de contribuer à l'état de préparation opérationnelle ou au maintien du moral et au bien-être des militaires et de leur famille, pourvu qu'ils soient financièrement viables. Ces clubs et ces AIS sont créés et administrés en fonction de politiques prescrites par les SBMFC et le CEMD et relèvent des commandants des bases/escadres qui en assurent la surveillance par l'intermédiaire des comités de gestion des fonds des bases/escadres.

Constitution et règlements administratifs

Les commandants des bases/escadres doivent s'assurer que des structures de gouvernance des BNP locales rigoureuses sont mises en place et reposent sur leurs propres politiques et procédures, de même que sur leurs propres actes constitutifs et mandat. Les activités liées aux fonds des bases/escadres peuvent être administrées par le gestionnaire local des PSP et son effectif, en tenant compte des commentaires du comité respectif de gestion des fonds de la base ou de l'escadre. Toutefois, chaque club et chaque AIS mis en place grâce aux fonds de la base ou de l'escadre doivent être assujettis à ses propres lois et règlements, qui sont approuvés par le commandant actuel de la base ou de l'escadre.

1.2 Objectifs

Le présent audit a pour but d'assurer le CEMD de l'efficacité de la structure de gouvernance des fonds des bases/escadres/unités, des mécanismes de surveillance, des stratégies et des pratiques de gestion des risques, ainsi que des rapports hiérarchiques entre les intervenants locaux et les décideurs centraux.

1.3 Étendue

L’audit s’est déroulé entre le mois d’août 2012 et le mois de mars 2014⁵ et consistait principalement en l’examen des cadres de gouvernance des fonds des bases/escadres/unités. L’audit comprenait une évaluation des éléments suivants :

- les politiques et les procédures;
- le rôle, les responsabilités et les mandats des organismes de surveillance;
- la planification stratégique et opérationnelle;
- la gestion du risque et du rendement;
- la communication et les rapports hiérarchiques;
- la gestion de la formation et des connaissances.

1.4 Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre du présent audit comprenait les étapes suivantes :

- recherche préliminaire, y compris un examen des publications portant sur les cadres de gouvernance, les processus applicables, les dispositions législatives, les politiques et les procédures;
- examen et analyse des politiques et procédures des FAC et des SBMFC relatives à la gouvernance;
- des réunions, à la phase préliminaire, avec les intervenants clés des SBMFC, y compris le chef des PSP (qui est maintenant le VP principal des PSP), le directeur des activités des PSP et les gestionnaires nationaux des PSP;
- examen et évaluation des audits antérieurs de la gouvernance des fonds des bases;
- examen et évaluation de la documentation sur la gouvernance des fonds des bases/escadres/unités;
- examen et évaluation des processus de planification opérationnelle et stratégique, de l’allocation budgétaire et de la gestion du rendement et du risque des bases/escadres/unités;
- analyses environnementales du cadre de gouvernance des fonds des bases/escadres/unités;
- séances d’information et entrevues avec les intervenants clés des SBMFC et les intervenants des bases/escadres/unités;
- entrevues de suivi menées dans le but de recueillir des renseignements supplémentaires, de faire d’autres analyses et de consigner des observations;
- rédaction d’un sommaire des observations et de feuilles de résumé connexes;
- séance de compte rendu avec les intervenants des SBMFC.

⁵ Durant la phase d’exécution, le présent projet a été interrompu pendant une longue période, prolongeant ainsi la période visée par l’audit.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Gouvernance

Sans norme relative à la gouvernance des fonds des bases/escadres, nous risquons de prendre des décisions opérationnelles inappropriées et d'allouer les fonds de façon inefficace.

Un cadre à deux niveaux a été mis en place pour gérer et superviser les fonds des bases/escadres à chacun des emplacements visités. Les noms différaient selon l'emplacement, mais le premier niveau consistait essentiellement en un groupe de travail (parfois appelé « comité de gestion »), et le second niveau, souvent appelé « conseil d'administration », était le comité de gestion des fonds de la base ou de l'escadre. Certains cadres étaient plus élaborés et officiels que d'autres. Toutefois, les éléments fondamentaux d'un comité, c'est-à-dire le rôle, le leadership, la composition, le niveau de participation relatif au quorum et le nombre de réunions – variaient considérablement, chaque emplacement utilisant une approche différente. Par ailleurs, d'après la documentation recueillie lors de la phase préliminaire de l'audit, les actes constitutifs et les autres documents constitutifs trouvés à de nombreux emplacements n'étaient pas à jour et, par conséquent, n'étaient pas conformes au Manuel sur les politiques du PSP des FC.

Principal risque

Certains éléments nuisent à la gouvernance et à la gérance des fonds :

- les cadres non uniformisés;
- les actes constitutifs dépassés;
- les rares réunions.

2.1.1 Cadre

L'absence d'un cadre prescrit ou d'une norme minimale en matière de gouvernance des fonds des bases/escadres augmente le risque que les fonds soient gérés de façon incohérente. Plus précisément, cela augmente le risque que des décisions opérationnelles inappropriées soient prises ou que des fonds soient alloués de façon inefficace, ce qui diminuerait la valeur des programmes liés aux BNP offerts à la collectivité militaire.

Bien que la forme ou la conception du cadre de gouvernance à deux niveaux observé par l'équipe d'audit ne soient pas uniformes dans l'ensemble du système, ce cadre comporte des avantages. Le principal avantage du cadre est qu'il permet, après la réunion du groupe de travail, de clarifier certains renseignements ou de demander l'information supplémentaire requise pour faciliter le processus de prise de décisions lors de la réunion du comité de gestion des fonds des bases/escadres au niveau du conseil d'administration. De plus, ces réunions de groupe offrent un cadre de travail plus propice aux débats ouverts et à la discussion.

Inversement, le cadre à deux niveaux permet de proposer des idées lors des réunions du groupe de travail. Puisque certaines unités n'ont pas de représentants aux deux niveaux, il y a un risque que certains membres du conseil d'administration ne puissent pas faire valoir les besoins et les souhaits des personnes qu'ils représentent. De plus, comme l'a



observé l'équipe d'audit à deux emplacements, les décisions étaient prises lors de la réunion du groupe de travail, et la réunion du conseil d'administration n'était simplement qu'une séance d'information. Cette structure empêche les membres du conseil d'administration de formuler des commentaires et d'assurer une surveillance.

2.1.2 Surveillance des activités des BNP par les bases/escadres – Fréquence des réunions

Aucun des comités de gestion des fonds des bases/escadres ne s'est réuni quatre fois par année, soit la norme minimale prescrite dans le Manuel sur les politiques du PSP des FC. Les cadres supérieurs des PSP attribuent cette réalité aux contraintes de temps dues à des priorités opérationnelles plus importantes. De plus, en raison du niveau varié d'exhaustivité des procès-verbaux et des comptes rendus de décisions découlant des réunions, il devenait difficile, voire impossible, d'émettre des commentaires quant à la qualité des réunions. Par conséquent, nous sommes dans l'impossibilité de garantir que les réunions constituent un mécanisme de surveillance efficace. Par exemple, certains procès-verbaux étaient accompagnés de documents en appui à une prise de décisions opérationnelles ou financières éclairées, dont des plans d'activités et des budgets, ou y faisaient mention. Toutefois, d'autres procès-verbaux de réunions ont amené les vérificateurs à conclure que ces réunions étaient des séances d'information qui ne permettaient pas aux membres d'exercer leur fonction de gouvernance.

Les réunions consacrées aux fonds des bases/escadres sont les seules réunions officielles des membres du comité où ces derniers peuvent assurer la surveillance et la gestion des objectifs, des stratégies et des résultats des activités liées aux fonds. C'est également au cours de ces réunions que les membres procèdent à l'approbation, à la surveillance et aux révisions budgétaires et à la planification des activités des bases/escadres, prennent des mesures face aux imprévus et répondent aux besoins de la collectivité. Le nombre insuffisant de réunions est également susceptible de nuire considérablement à la capacité des fournisseurs de services des bases/escadres de continuer de prendre des décisions pertinentes et adaptées aux besoins de la collectivité et de s'assurer que les FNP sont utilisés de façon appropriée. Pour certains commandants de base/d'escadre, les fonds de la base ou de l'escadre représentent un budget important.

2.1.3 Actes constitutifs – Document constitutif

L'acte constitutif est le document constitutif des fonds de la base ou de l'escadre, et pour qu'il soit à jour, il doit être examiné, modifié et signé à chaque passation de commandement. Autrement, il ne peut ni représenter la réalité actuelle de la structure et du cadre des fonds de la base ou de l'escadre, ni la façon dont les activités sont menées ou doivent être menées. Les actes constitutifs de 24 bases/escadres ont été examinés, et plus d'un tiers d'entre eux n'étaient pas à jour.

Les éléments fondamentaux devraient être uniformes dans tous les actes constitutifs. L'exigence relative au quorum, telle qu'énoncée dans les actes constitutifs examinés, variait grandement, allant de 20 à 66 p. 100, ce pourcentage indiquant le nombre de membres devant être présents. Moins de la moitié des actes constitutifs comprenaient le mandat des membres du comité de gestion des fonds de la base ou de l'escadre. Bien que

plus de la moitié des actes constitutifs énonçaient que des réunions auraient lieu quatre fois par année, conformément au manuel sur les politiques, aucun des comités de gestion des fonds des bases/escadres ne s'est réuni aussi souvent. Les actes constitutifs ainsi que l'information et les décisions découlant des réunions ne sont généralement pas communiqués aux personnes concernées, à savoir les bénéficiaires.

Recommandation du CS Ex

1. Pour renforcer les pratiques de gouvernance des bases/escadres et s'assurer que les fonctions de consultation et d'analyse critique prévues sont en place, des normes minimales, y compris un mandat clair et la communication des décisions, doivent être intégrées aux documents de politique généraux, y compris le Manuel sur les politiques du PSP des FC. Des normes devraient être communiquées à l'effectif, et des mesures de suivi devraient être prises au besoin.

BPR : SBMFC/VP principal des PSP

2.2 Compréhension des rôles et responsabilités liés aux BNP

La chaîne de commandement ne sait pas comment utiliser de façon appropriée les BNP. La chaîne de commandement a également une mauvaise compréhension de la matrice de délégation des pouvoirs liés aux BNP et des politiques relatives à la comptabilité, aux événements et aux activités propres aux BNP, ce qui réduit l'efficacité de ces éléments de contrôle.

2.2.1 Formation militaire et rapports hiérarchiques

Au cours des visites sur les lieux, les auditeurs ont pu observer, à tous les échelons de la chaîne de commandement, une mauvaise compréhension des concepts de BNP et du cadre connexe, ainsi que l'absence d'expérience antérieure relative à ces derniers. Ce problème était particulièrement manifeste dans le cas des fonctions de direction et de contrôle, et était constamment cité comme un problème important. Les contrôleurs ont le mandat d'agir à titre de conseillers du commandement en ce qui a trait à tous les aspects financiers de la base ou de l'escadre, tant pour les fonds publics que pour les fonds non publics. Malgré cette exigence, certains contrôleurs ont été incapables de fournir des conseils éclairés concernant les activités liées aux BNP à l'échelle de la base ou de l'escadre. Par conséquent, aucune surveillance des activités liées aux BNP n'est effectuée par des spécialistes indépendants et souvent, les contrôleurs se soustraient à leur responsabilité de contrôle.

La chaîne de commandement ne sait pas comment utiliser les BNP de façon appropriée, c'est-à-dire qu'il n'y a ni politique comptable relative aux FNP, ni matrice de délégation des pouvoirs. Une vision claire du soutien public pouvant être offert aux programmes de

BNP fait également défaut⁶. Ce manque de connaissances augmente le risque que des FNP soient utilisés de façon inappropriée et est susceptible de représenter un risque important de pertes et, par conséquent, de réduction ou d'élimination des programmes ou des services de BNP en raison d'un manque de fonds.

En 2011, le CEMD a demandé au DGSBM d'élaborer un plan de formation général permettant de s'assurer que les commandants et leur effectif sont préparés de façon adéquate à assumer leurs responsabilités relatives aux BNP. À ce jour, comme mentionné dans la Stratégie d'apprentissage relatif aux BNP (juin 2012), le DGSBM a fourni un certain nombre de ressources. Parmi ces ressources, notons l'orientation des nouveaux commandants de base/d'escadre et des nouveaux chefs de base/d'escadre; une vidéo des SBMFC destinée à l'instruction des recrues chez les militaires du rang et les officiers; une séance d'information offerte par un membre de l'effectif des BNP aux militaires nouvellement recrutés, suivie d'une période de questions; une présentation donnée dans le cadre du cours de leadership offert aux sous-officiers supérieurs ainsi qu'une formation sur les BNP donnée au Centre d'instruction de logistique des FAC. Puisque le temps accordé à la formation des membres des FAC est limité, et puisque cela prendra du temps avant que la formation actuelle ne s'avère utile, les réponses des militaires sur le terrain à l'entrevue indiquent qu'une formation supplémentaire sur les BNP est requise.

Les SBMFC ont travaillé de pair avec l'Académie canadienne de la Défense et les trois chefs d'état-major des armées au cours des dernières réunions des comités de révision des descriptions des exigences militaires fondamentales des officiers et des militaires du rang. En ce qui a trait aux militaires du rang, il a été déterminé que la formation sur les BNP sera offerte seulement lors de leur première période de perfectionnement. En ce qui a trait aux officiers, il a été déterminé que la formation sera seulement offerte lors de leurs première et deuxième périodes de perfectionnement et non lors de la troisième, qui est la période critique lors de laquelle les majors et les lieutenants-colonels sont affectés à des postes de commandement. Il a également été déterminé que les autres périodes de perfectionnement dépendraient de l'apprentissage relatif aux BNP fondé sur l'expérience. Une évaluation stratégique des initiatives de formation et d'apprentissage sur les BNP, c'est-à-dire les initiatives relevant d'échelons supérieurs aux SBMFC, sera incluse dans l'audit de suivi de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités des BNP du CS Ex. Cet audit est en cours.

2.2.2 Cours d'accréditation sur les BNP

Le DGSBM a conçu deux cours d'accréditation sur les BNP (mis à jour en 2013) que doit suivre l'ensemble de l'effectif des FNP et des FAC ayant une responsabilité financière déléguée relative aux BNP. Le premier cours, le Cours sur les principes fondamentaux des biens non publics, donne des renseignements de base sur le BNP en fonction desquels le directeur général des BNP (DGSBM) déléguera des pouvoirs de signature aux commandants des bases, escadres et unités qui ont la responsabilité de fonds non publics.

⁶ A-PS-110/AG-002 Volume 1 – Programme de bien-être et de maintien du moral des Forces canadiennes – Soutien public des programmes de bien-être et de maintien du moral et des Biens non publics A-FN-105-001/AG-001 – Politique et procédures pour la comptabilisation des biens non publics.

Le deuxième cours, le Cours sur la délégation des pouvoirs financiers et la passation des marchés des biens non publics, s'inspire directement du Cours sur les principes fondamentaux des biens non publics. Il fournit aux participants des connaissances essentielles pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités relatives aux pouvoirs de signature des BNP sans trop s'attarder aux principes que doivent appliquer les décideurs supérieurs des BNP. Ces certifications doivent être renouvelées après trois ans, ce qui constitue un système solide de contrôle interne. Cette démarche est facilitée par l'envoi d'un avis automatique par l'application de cours en ligne. Il existe un aide-mémoire pour les BNP, mais la plupart des participants interrogés n'étaient pas au courant de son existence ou étaient insatisfaits de cet outil de référence. Le gestionnaire de la comptabilité de la Division des finances des SBMFC peut dispenser les personnes auxquelles sont délégués des pouvoirs financiers relatifs à des petits fonds d'activités sociales détenus en fiducies (ou des activités de petite envergure) de suivre le cours en fonction d'une évaluation des risques.

Bien que le concept d'accréditation soit bien ancré et qu'il soit conforme aux pratiques de gestion et de gouvernance publiques, on a fait remarquer à maintes reprises lors des visites des lieux que le processus comporte peu d'avantages pour les participants qui doivent suivre la formation. Bien que cette certification soit accueillie favorablement par les commandants des bases/escadres, l'accueil n'est pas aussi favorable chez les militaires du rang. La majorité des participants interrogés considèrent que le niveau des certifications actuelles est trop élevé (c.-à-d. qu'elles sont davantage théoriques et stratégiques qu'opérationnelles) pour les majors et les lieutenants-colonels qui sont affectés à leur premier poste de commandement, pour les gestionnaires de cantines ou de boutiques de petites unités ou pour les bénévoles des clubs de loisirs. La certification est souvent une initiation à la gouvernance des BNP pour la chaîne de commandement (particulièrement pour les commandants affectés pour la première fois à une unité). Elle ne leur permet pas d'acquérir les connaissances et la compréhension requises pour assurer la surveillance et la gestion nécessaires des BNP – pour leur délégation respective. Tous les commandants d'unités interrogés ont souligné le besoin d'avoir accès à un aide-mémoire à jour ou à un document supplémentaire pour faciliter la consultation.

Cette absence généralisée de compréhension approfondie du règlement régissant l'utilisation des BNP et des limites s'y appliquant représente un risque important compte tenu de la valeur nette de 81 millions de dollars détenue par les bases, les escadres et les unités dans l'ensemble du Canada. La formation inadéquate offerte à l'ensemble de l'effectif assumant la responsabilité des BNP perpétuera le risque qu'un mauvais usage soit fait des BNP et risque de nuire gravement à l'exécution des programmes de bien-être et de maintien du moral des bases/escadres/unités.

Recommandation du CS Ex

2. Pour renforcer les programmes et les initiatives de sensibilisation aux BNP relevant de l'organisation des SBMFC, il est recommandé de prendre les mesures suivantes :

a) réviser et augmenter le cours d'accréditation sur les BNP ainsi que l'aide-mémoire/le document de consultation afin d'accroître le niveau de sensibilisation aux BNP et les connaissances connexes et, notamment, de répondre aux divers besoins;

b) élaborer une trousse de formation normalisée pour aider le personnel des finances des FNP et des BNP à offrir une séance d'information/d'orientation aux personnes concernées par les BNP.

BPR : DGSBM

2.3 Fonction de gestionnaire de la comptabilité des BNP

La faible participation de la part des gestionnaires de la comptabilité des BNP locaux et régionaux à titre d'analystes et de conseillers auprès de la chaîne de commandement réduit la quantité d'analyses et de commentaires éclairés dont on dispose au sujet des dépenses liées au fonds des bases/escadres.

La Division des finances est une division d'appui au sein des SBMFC établie à Ottawa et possédant du personnel dans chaque base et escadre pour appuyer les activités des BNP et assurer la surveillance financière de ces dernières. Lors de la planification, de l'exécution et de la gestion d'événements et d'activités de soutien du bien-être et du moral dans le cadre desquels des FNP sont utilisés, le personnel de la Division des finances devrait se mobiliser dès le début du processus afin de pouvoir exercer ses fonctions de surveillance financière.

Un écart important a été relevé en ce qui a trait aux niveaux de soutien apporté au fonds des bases/escadres de la part des gestionnaires de la comptabilité des BNP. En effet, certains gestionnaires, qui avaient à la fois la capacité et la volonté de le faire, ont fourni davantage d'analyses et de soutien au comité de la base ou de l'escadre que d'autres gestionnaires à d'autres emplacements. Compte tenu du manque de connaissances qui a été relevé au sein de la chaîne de commandement, plus précisément en ce qui a trait à la fonction de contrôleur, les gestionnaires de la comptabilité régionaux ont l'occasion d'assumer davantage leur rôle de conseillers auprès de la chaîne de commandement à titre d'experts des FNP. Il est possible que le manque de ressources adéquates contribue à cette situation. Le chef des services financiers (CSF) des SBMFC et son effectif s'occupent actuellement des questions liées aux qualifications et aux responsabilités des gestionnaires de la comptabilité des BNP. Toutefois, aucune stratégie (et aucun financement) n'a été mise en œuvre à ce jour pour s'attaquer à ces problèmes. Un travail de collaboration avec les Ressources humaines des FNP permettra de s'assurer que les



postes de gestionnaire de la comptabilité des BNP ont été soumis à une évaluation et que les descriptions de travail sont à jour.

Il y avait aussi un écart considérable en ce qui a trait aux responsabilités assumées par les gestionnaires de la comptabilité des fonds des bases/escadres. Bien que le document sur la gouvernance du CEMD, daté de décembre 2012, précise que les gestionnaires de la comptabilité des BNP devraient être des membres d'office du comité de gestion des fonds des bases/escadres, certaines bases/escadres les excluent ou réduisent au minimum leur participation, se privant ainsi de leur expertise, de leur soutien et de leurs conseils.

La faible participation de la part des gestionnaires de la comptabilité des BNP locaux et régionaux à titre d'analystes et de conseillers auprès de la chaîne de commandement réduit la quantité d'analyses et de commentaires éclairés dont on dispose au sujet des dépenses liées au fonds de la base ou de l'escadre. Cela accroît considérablement la probabilité que des FNP soient utilisés de façon inappropriée ou de façon peu judicieuse ou que les programmes et services liés aux FNP soient réduits ou éliminés.

Recommandation du CS Ex

3. Il est recommandé qu'on s'assure de ce qui suit :

a) des mesures soient prises pour normaliser le niveau de soutien et de services offerts par les gestionnaires de la comptabilité des BNP et les gestionnaires de la comptabilité régionaux;

b) le Manuel sur les politiques des PSP des FC comporte une mention concernant la participation des gestionnaires de la comptabilité des BNP à toute planification ou surveillance des activités ou des programmes de BNP d'envergure se déroulant dans les bases ou les escadres.

BPR : DGSBM

2.4 Processus et mesures de contrôle en matière de gestion

Il y a des incohérences entre les bases et les escadres en ce qui a trait à la planification opérationnelle et stratégique des activités liées au fonds des bases/escadres, et les mesures du rendement et de gestion du risque en place sont insuffisantes.

2.4.1 Processus de planification stratégique et opérationnelle

Tout au long de la phase de collecte de données de l'audit, l'équipe d'audit a relevé des incohérences importantes en ce qui a trait aux pratiques de planification stratégique et opérationnelle liées aux BNP utilisées par le comité de gestion des fonds des bases/escadres. Tous les gestionnaires de PSP sont tenus de préparer un plan stratégique

et opérationnel annuel relatif au fonds de leur base/escadre et de le soumettre au gestionnaire national des PSP à des fins d'examen et d'approbation. La qualité et l'uniformité des plans présentés variaient considérablement. Les SBMFC ont fourni des modèles à suivre, mais la plupart des gestionnaires des PSP des bases/escadres interrogés étaient d'avis que ces modèles n'étaient pas représentatifs des réalités locales ou ne s'appliquaient pas à leur base/escadre, d'où la qualité et l'uniformité variables des plans présentés. Le fait que seuls les fonds de la base ou de l'escadre relèvent du commandant de la base ou de l'escadre nuit également à la gouvernance et à la surveillance des fonds. Les gestionnaires des PSP locaux et leur effectif sont à l'écoute des besoins, c.-à-d. qu'ils fournissent un service au commandant des bases/escadres, bien que les gestionnaires des PSP relèvent du gestionnaire des PSP national.

La planification des activités des BNP n'est pas simplifiée de façon à permettre une coordination ascendante et descendante efficace de la planification et des rapports. Après que la planification opérationnelle et la planification stratégique ont été examinées et approuvées par le gestionnaire des PSP national, aucun regroupement des renseignements n'a été fait pour faciliter la planification et la formation futures des employés des FNP. De plus, en l'absence d'un processus d'examen officialisé des plans opérationnels liés aux BNP des bases/escadres, il se pourrait que des changements soient apportés localement à la suite de l'examen et de l'approbation du gestionnaire des PSP national sans que ce bureau n'ait connaissance de ces changements. Par conséquent, l'effectif national est incapable d'assurer une planification à l'échelle nationale ou de faire face aux nouvelles tendances et aux nouveaux enjeux présentés dans les plans des bases/escadres.

L'absence de processus de planification opérationnelle et stratégique des BNP uniformes et cycliques pourrait conduire à l'impossibilité de répondre de façon appropriée et responsable aux besoins à court et à long terme de la collectivité des FAC. De plus, en l'absence de planification rigoureuse, les ressources risquent d'être mal affectées.

Les SBMFC ont émis une politique relative aux AIS et un guide portant sur les activités de moral et de bien-être afin d'atténuer les risques. Toutefois, aucun processus de gestion du risque officialisé ne permet actuellement de déterminer, de quantifier et de gérer adéquatement les risques associés aux opérations gérées par les PSP à l'échelle de la base ou de l'escadre, ce qui rend les opérations liées aux PSP vulnérables aux risques financiers, physiques et d'atteinte à la réputation. Aucune mesure de rendement n'a été intégrée aux programmes et aux activités de planification et de rapports, ce qui pourrait entraîner une baisse importante du rendement des programmes et des services actuellement offerts.

Recommandation du CS Ex

4. Il est recommandé d'intégrer un processus d'évaluation du risque plus efficace, des mesures du rendement améliorées et un processus d'approbation plus précis au cadre actuel de planification opérationnelle des PSP.

BPR : DGSBM



2.5 Environnement interne et externe

Une rétroaction fiable et représentative doit être fournie au comité de gestion des fonds de la base ou de l'escadre afin qu'il puisse prendre des décisions éclairées au sujet des activités et des programmes locaux liés aux PSP.

2.5.1 Environnement interne – EBC

Les centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) doivent, pour être admissibles au financement offert dans le cadre du Programme de services aux familles des militaires, effectuer une EBC tous les trois ans. Malgré que les CRFM et les PSP desservent la même collectivité, ces derniers travaillent rarement en collaboration.

L'effectif des PSP des bases/escadres doit effectuer les EBC en matière de loisirs tous les ans et partager ses résultats avec le personnel du quartier général des SBMFC, et ce, malgré le fait qu'aucune analyse et synthèse de ces données n'aient été faites à l'échelle nationale. Par conséquent, le bureau national des PSP a été incapable d'élaborer une vision ou une compréhension d'ensemble claire des besoins de la collectivité des FAC en matière de loisirs. En raison de cette absence de regroupement et d'analyse des données à l'échelle nationale, l'effectif national des PSP des SBMFC ne disposait d'aucun moyen de déterminer les besoins, les risques et les enjeux systémiques en évolution, et donc de traiter ces derniers.

Des incohérences importantes ont été relevées relativement à la conduite des EBC à l'échelle des bases/escadres. Les gestionnaires de programme des PSP des SBMFC ont élaboré et diffusé un modèle d'EBC, bien que l'effectif des PSP local ne possède actuellement aucun outil lui permettant de mener l'enquête ou d'effectuer l'analyse des données recueillies dans le cadre de l'évaluation. De nombreux membres de l'effectif des PSP local ne possèdent pas l'expérience ou l'expertise nécessaires pour analyser les données recueillies dans le cadre d'une EBC. Par conséquent, il est possible que les comités de gestion des fonds des bases/escadres prennent des décisions en se fondant sur des hypothèses plutôt que sur des données analysées et des besoins justifiés. Cette façon de procéder accroît le risque que les fonds des bases/escadres soient affectés à des initiatives de faible valeur qui ne répondent à aucun besoin de la collectivité.

À l'heure actuelle, les PSP et les CRFM travaillent en collaboration à l'élaboration d'une EBC. Il s'agit d'un processus de travail évolutif. La mise à l'essai du nouveau format a débuté aux Bases des Forces canadiennes Kingston et Wainwright en novembre 2014. Les PSP et les Services aux familles des militaires ont terminé la révision de la trousse actuelle d'outils d'EBC afin d'intégrer et de coordonner les exigences, les activités, les rapports et l'analyse liés à l'EBC des PSP. La portée de l'inventaire des questions relatives à l'EBC a été élargie afin d'y inclure les sujets propres aux PSP/aux loisirs, l'analyse des données réalisée en collaboration par les CRFM et les PSP ainsi que la planification et la prestation de services offerts à la collectivité.

2.5.2 Environnement externe

Bien que la plupart des gestionnaires des PSP et des directeurs des loisirs interrogés aient affirmé qu'ils assurent une liaison avec les municipalités et organismes communautaires voisins dans le cadre des activités de partenariat, aucune analyse officielle de l'environnement externe n'a été effectuée. Si l'environnement externe n'est pas évalué à chaque base/escadre, on fait face à un risque de dédoublement des services. La documentation sur les activités de partenariats, de liaison et d'évaluation de chaque base/escadre peut s'avérer utile en ce qui a trait aux leçons tirées, aux pratiques exemplaires et à l'analyse nationale. Les occasions de partenariats communautaires, de mise en valeur des activités locales et de bonification des programmes seront abordées plus en détail dans le document d'audit du cadre des programmes et des politiques relatifs aux loisirs préparé par le CS Ex qui sera publié prochainement.

Recommandation du CS Ex

5. Il est recommandé que les SBMFC s'assurent de ce qui suit :

a) que les EBC sont élaborées en collaboration et constituent un outil de planification et de rapports pertinent et utile à l'échelle nationale et locale;

b) que toutes les bases/escadres sont tenues de partager les résultats analysés et les données brutes recueillies dans le cadre des EBC locales avec l'effectif national des PSP en vue de l'analyse nationale et de l'élaboration future de politiques et de programmes.

BPR : DGSBM

3.0 Conclusion

Il est impossible de garantir au CEMD qu'il existe un cadre suffisamment solide à l'échelle du système pour les FNP contrôlés localement. Les mécanismes de gouvernance et de surveillance, les stratégies et les pratiques de gestion du risque ainsi que les mécanismes de rapports à l'échelle des bases ou des escadres doivent être examinés, renforcés et régis par une politique. En procédant ainsi, nous nous assurerons que des décisions opérationnelles judicieuses sont prises en s'appuyant sur un cadre, garantissant ainsi une utilisation efficace, efficiente et appropriée des FNP.

L'équipe d'audit a observé qu'aucun cadre normalisé n'est en place pour assurer une fonction d'analyse et de consultation de base appropriée dans le but de régir et de gérer les fonds de la base ou de l'escadre. Il y a un large éventail de structures de gouvernance et divers niveaux de surveillance. L'équipe a observé que les mesures de contrôle internes étaient dépendantes des personnes concernées plutôt que d'être intégrées à la structure existante. La mise en place d'un cadre normalisé et l'amélioration des politiques et des directives en matière de gouvernance des fonds de base/d'escadre demeurent nécessaires.

Toutes les bases/escadres qui ont été observées ont mis sur pied un comité de gestion des fonds de la base ou de l'escadre. Bien que certains comités soient plus efficaces que d'autres, en règle générale, les membres exercent leur fonction consultative auprès du commandant de leur base/escadre dans le cadre des opérations liées au fonds de leur base/escadre.

Bon nombre d'étapes positives ont été franchies au cours des dernières années en vue d'améliorer les connaissances et la compréhension relatives aux BNP. Les SBMFC ont émis un certain nombre de politiques et de guides pour faciliter l'atténuation des risques liés aux fonds des bases ou des escadres, y compris la Politique sur les AIS, le Guide sur les activités de bien-être et de maintien du moral ainsi qu'un Guide à l'intention des musées. L'un des outils qui s'est avéré le plus utile est l'Orientation des nouveaux commandants de base/d'escadre et des chefs de base/d'escadre. Les commentaires positifs émis par les hauts dirigeants des FAC, ces derniers ayant affirmé que cette formation était essentielle, viennent renforcer la nécessité de prendre d'autres initiatives du genre.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Cadre de gouvernance

Recommandation du CS Ex

1. Pour renforcer les pratiques de gouvernance des bases/escadres et s'assurer que les fonctions de consultation et d'analyse critique prévues sont en place, des normes minimales, y compris un mandat clair et la communication des décisions, doivent être intégrées aux documents de politique généraux, y compris le Manuel sur les politiques du PSP des FC. Des normes devraient être communiquées à l'effectif, et des mesures de suivi devraient être prises au besoin.

Mesures de la direction

D'accord. Le DGSBM mettra à jour le Manuel sur les politiques des PSP des FC afin de s'assurer qu'il est conforme aux directives du CEMD en matière de BNP.

BPR : DGSBM/VP principal des PSP

Date cible : Mars 2015

Cours d'accréditation sur les BNP

Recommandation du CS Ex

2. Pour renforcer les programmes et les initiatives de sensibilisation aux BNP relevant de l'organisation des SBMFC, il est recommandé de prendre les mesures suivantes :

a) réviser et augmenter le cours d'accréditation sur les BNP ainsi que l'aide-mémoire/le document de consultation afin d'accroître le niveau de sensibilisation aux BNP et les connaissances connexes et, notamment, de répondre aux divers besoins;

b) élaborer une trousse de formation normalisée pour aider le personnel des finances des FNP et des BNP à offrir une séance d'information/d'orientation aux personnes concernées par les BNP.

Mesures de la direction

Partiellement d'accord. Les SBMFC continueront de réviser et de mettre au point les cours d'accréditation sur les BNP en effectuant des examens annuels. De plus, les SBMFC continueront de transmettre de l'information et d'offrir une formation par l'intermédiaire de différentes tribunes, p. ex., le Forum des commandants de base et les cours d'équipe de commandement.

BPR : SBMFC



Date cible : Mars 2016

De plus, le Manuel sur les politiques des PSP des FC sera mis à jour de sorte que tous les membres du comité de gestion des fonds de la base ou de l'escadre pourront consulter les principes fondamentaux du matériel de cours sur les BNP avant de prendre part au cours. Des efforts continueront également d'être déployés afin d'élaborer des séances et des guides d'orientation/d'information qui tiennent compte des ressources à notre disposition.

BPR : SBMFC/VP principal des PSP

Date cible : Mars 2016

Surveillance du gestionnaire de la comptabilité des BNP

Recommandation du CS Ex

3. Il est recommandé qu'on s'assure de ce qui suit :

a) des mesures soient prises pour normaliser le niveau de soutien et de services offerts par les gestionnaires de la comptabilité des BNP et les gestionnaires de la comptabilité régionaux;

b) le Manuel sur les politiques des PSP des FC comporte une mention concernant la participation des gestionnaires de la comptabilité des BNP à toute planification ou surveillance des activités ou des programmes de BNP d'envergure se déroulant dans les bases ou les escadres.

Mesures de la direction

a) D'accord. Les SBMFC consacreront des efforts et des ressources à l'élaboration de rapports normalisés auxquels ils joindront des commentaires appropriés en appui à la prise de décisions.

BPR : SBMFC/Chef des finances

Date cible : Septembre 2015

b) D'accord. Les SBMFC mettront à jour le Manuel sur les politiques des PSP des FC en utilisant des termes qui mettront l'accent sur les secteurs devant être pris en considération par les gestionnaires de comptabilité des BNP lors de la planification des programmes et des activités.

BPR : SBMFC/VP principal des PSP

Date cible : Mars 2015



Planification stratégique et opérationnelle

Recommandation du CS Ex

4. Il est recommandé d'intégrer une évaluation du risque plus efficace, des mesures du rendement améliorées et un processus d'approbation plus précis au cadre actuel de planification opérationnelle des PSP.

Mesures de la direction

D'accord. Le cadre de planification opérationnelle sera élargi tel que mentionné précédemment. Le gestionnaire national des PSP et le gestionnaire opérationnel national examinent les plans opérationnels liés aux BNP présentés par la base ou l'escadre, et le commandant de la base ou de l'escadre locale les approuve. Ce processus a été communiqué à l'ensemble de la chaîne de commandement des PSP.

BPR : SBMFC/VP principal des PSP

Date cible : Mars 2016

Environnement interne

Recommandation du CS Ex

5. Il est recommandé que les SBMFC s'assurent de ce qui suit :

a) que les EBC sont élaborées en collaboration et constituent un outil de planification et de rapports pertinent et utile à l'échelle nationale et locale;

b) que toutes les bases/escadres sont tenues de partager les résultats analysés et les données brutes recueillies dans le cadre des EBC locales avec l'effectif national des PSP en vue de l'analyse nationale et de l'élaboration future de politiques et de programmes.

Mesures de la direction

a) D'accord. Terminé.

b) D'accord. Les SBMFC mettront en œuvre les EBC coordonnées des PSP/CRFM (et distribueront la trousse d'outils révisée d'EBC).

BPR : SBMFC/VP principal des PSP

Date cible : Mars 2016

Annexe B – Critères de l'audit

Objectif

1. Déterminer si des organismes de surveillance efficaces ont été mis en place et identifier ces derniers.

Critère

- Les fonds de la base, de l'escadre ou de l'unité ont été établis.
- Les membres de la base, de l'escadre ou de l'unité possèdent-ils suffisamment de connaissances, d'expérience et de temps pour exercer de manière efficace une fonction de surveillance?
- Les organismes de surveillance de la base, de l'escadre ou de l'unité se réunissent régulièrement et reçoivent de l'information clé leur permettant d'assurer une surveillance efficace des objectifs, des stratégies et des résultats.

Objectif

2. Vérifier si les organismes de surveillance ont un mandat clairement communiqué qui comprend les rôles en matière de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle.

Critère

La base, l'escadre ou l'unité possède un mandat documenté qui énonce clairement, pour chacun des organismes de surveillance, ce qui suit :

- le but et la composition;
- la fréquence des réunions et les principaux points à l'ordre du jour;
- les rôles et responsabilités, notamment en ce qui a trait aux activités suivantes :
 - la gestion et les rapports financiers;
 - la conformité aux politiques et aux règlements;
 - la surveillance de la gestion des risques et des cadres de contrôle internes
- les pouvoirs.

Objectif

3. Déterminer si la base, l'escadre ou l'unité a clairement défini et transmis des orientations stratégiques et des objectifs stratégiques arrimés à son mandat.

Critère

- L'orientation et les objectifs stratégiques sont établis et révisés dans le cadre d'activités officielles de planification stratégique.



- Les SBMFC (PSP nationaux) et les membres assumant des fonctions clés au sein de la base, de l'escadre ou de l'unité ont tous participé à l'établissement des objectifs stratégiques de la base, de l'escadre ou de l'unité.

Objectif

4. Déterminer si la base, l'escadre ou l'unité a mis en place des plans et des objectifs opérationnels visant à atteindre ses objectifs stratégiques.

Critère

- Des priorités et des objectifs opérationnels sont établis pour toutes les activités clés. Ces priorités et ces objectifs sont documentés et liés aux priorités et aux objectifs stratégiques.
- Les objectifs de la base, de l'escadre ou de l'unité sont communiqués de façon efficace.
- Les objectifs opérationnels de la base, de l'escadre ou de l'unité sont passés en revue de temps à autre pour vérifier s'ils sont toujours pertinents.

Objectif

5. Vérifier si les environnements interne et externe sont surveillés afin de pouvoir déterminer s'il s'avère nécessaire de procéder à une réévaluation des objectifs, des politiques ou de l'environnement de contrôle des SBMFC (PSP nationaux) de la base, de l'escadre ou de l'unité.

Critère

- Des analyses de l'environnement périodiques (c.-à-d. des enquêtes, des sondages d'opinion, des recherches et des analyses démographiques) sont effectuées à l'interne et à l'externe sur la base, l'escadre ou l'unité.
- Les résultats de l'analyse de l'environnement de la base, de l'escadre ou de l'unité font l'objet d'une surveillance officielle et sont pris en considération par la direction en vue d'apporter des changements aux objectifs, aux politiques ou aux mesures de contrôle.
- La base, l'escadre ou l'unité surveille le rendement réel en fonction des résultats prévus, et le plan d'action est ajusté au besoin.

Objectif

6. Déterminer si l'organisme (ou les organismes) de surveillance demande et obtient suffisamment de données complètes, opportunes et précises.

Critère

- Il y a une communication ouverte, transparente et continue entre l'organisme (ou les organismes) de surveillance, le gestionnaire de la base, de l'escadre ou de l'unité et les SBMFC (PSP nationaux).
- L'orientation et les objectifs stratégiques de la base, de l'escadre ou de l'unité et des SBMFC (PSP nationaux) sont établis et révisés dans le cadre d'activités officielles de planification stratégique.
- Les SBMFC et la base, l'escadre ou l'unité ont établi un processus leur permettant de s'informer et d'informer l'organisme (les organismes) de surveillance des enjeux importants, y compris les litiges, les enquêtes, le mauvais usage des biens, les paiements illégaux, la fraude, les faiblesses de contrôle importantes, etc.
- Les membres de l'organisme (ou des organismes) de surveillance reçoivent des données financières et non financières sur la base, l'escadre ou l'unité avant la réunion, ce qui leur donne suffisamment de temps pour examiner ces données et se préparer en vue de la réunion :
 - états financiers et autres rapports périodiques;
 - principales initiatives;
 - contrats ou négociations importants.
- L'information sur la base, l'escadre ou l'unité qui est présentée est exacte et a été soumise à une assurance de la qualité.

Objectif

7. Déterminer si des contrôles et des processus efficaces en matière de gestion du risque sont en place.

Critère

- Les commentaires et les suggestions des utilisateurs de la base, de l'escadre ou de l'unité et des autres intervenants orientent la planification stratégique et opérationnelle.
- Les gestionnaires des SBMFC (PSP nationaux) et de la base, de l'escadre ou de l'unité communiquent adéquatement les risques auxquels ils sont confrontés et leurs stratégies de gestion des risques aux intervenants clés.
- L'information sur le risque est prise en considération lors de la planification et de l'allocation des ressources de la base, de l'escadre ou de l'unité.
- Un mécanisme de surveillance indépendant est en place pour effectuer un suivi et assurer la qualité de la gestion des risques et l'exercice de la diligence requise lors de la prise de décisions liées aux risques.

Objectif

8. Déterminer si des contrôles et des processus efficaces en matière de surveillance et de rapports (p. ex., d'ordre financier) sont en place.

Critère

- La base, l'escadre ou l'unité examine, analyse, compare et explique les écarts financiers entre les dépenses prévues au budget et les dépenses réelles.
- Les rapports financiers et non financiers de la base, de l'escadre ou de l'unité sont transmis de façon appropriée et en temps opportun en interne comme à l'externe.
- La chaîne de commandement des SBMFC (PSP nationaux) et de la base, de l'escadre ou de l'unité assume une fonction officielle et documentée en matière de surveillance des fonds de la base, de l'escadre ou de l'unité.