



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Vérification des relations externes des  
programmes de commandites et de dons des  
biens non publics (BNP)

Février 2014

7050-21-18 (CS Ex)



Canada 

## Mise en garde

Les Biens non publics (BNP) sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale* (LDN). 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 (min DN) est habilité à établir des règlements concernant la responsabilité et la compensation en cas de perte ou d'endommagement de BNP. Le min DN 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 LDN stipule que la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ne s'applique pas aux BNP. Les recettes provenant des activités des BNP sont conservées à titre de fonds non publics.



## Table des matières

<b>Sigles et abréviations</b> .....	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats</b> .....	<b>ii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs .....	2
Portée.....	2
Méthodologie.....	3
Description du programme .....	3
<b>Constatations et recommandations</b> .....	<b>5</b>
Raison d’être et objectif des commandites.....	5
Facteurs politiques .....	8
Environnement des commandites et des dons et activités des tiers .....	11
Accréditation d’agent agréé.....	15
Emploi d’experts des commandites.....	17
Mesure et évaluation du rendement.....	19
Fonds non publics – Comptabilisation des commandites et des dons .....	21
<b>Conclusion</b> .....	<b>22</b>
<b>Annexe A – Plan d’action de la direction</b> .....	<b>A-2</b>
<b>Annexe B – Critères de la vérification</b> .....	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Organigramme simplifié</b> .....	<b>C-1</b>



## Sigles et abréviations

AA	Agent agréé
B/E/U	Base/Escadre/Unité
FAC	Forces armées canadiennes
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CJFC	Conseiller juridique des Forces canadiennes
SBMFC	Services de bien-être et de moral des Forces canadiennes
CPM	Chef du personnel militaire
CI	Conflit d'intérêts
CS Ex	Chef – Service d'examen
DGSBM	Directeur général – Services de bien-être et moral
MDN	Ministère de la Défense nationale
DREIS	Directeur – Relations externes et initiatives stratégiques
AF	Année financière
CCMTGC	Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
Min DN	Ministre de la Défense nationale
PE	Protocole d'entente
SBM	Services de bien-être et de moral
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
FNP	Fonds non publics
BNP	Biens non publics
BRP	Bureau de première responsabilité
PEN	Produit en nature
C et D	Commandites et dons
GPCD	Gestionnaire du programme des commandites et dons
EM	Expert en la matière
ANT	Appuyons nos troupes



## Sommaire des résultats

Conformément au plan de travail de vérification (BNP et Services de bien-être et de moral et employés des fonds non publics [FNP]) du Chef – Service d’examen (CS Ex) pour les années financières (AF) 2010 à 2013, une vérification des relations externes des programmes de commandites et de dons des biens non publics (C et D des BNP) a été menée.

La vérification visait à donner au chef d’état-major de la défense (CEMD) des garanties quant à l’efficacité et à la pertinence des stratégies et pratiques de gestion du risque, des cadres, systèmes et pratiques de contrôle de gestion, ainsi que des processus de gouvernance ayant trait aux programmes de C et D des BNP et aux activités de relations externes connexes. Les politiques de C et D des BNP ont été évaluées, tout comme les politiques applicables du ministère de la Défense nationale (MDN) et les autres documents d’orientation pertinents. La portée de la vérification englobait les événements internes et externes ainsi que les groupes tiers et activités tierces se rapportant aux C et D des BNP.

Les C et D des BNP ont financé les programmes, activités et événements de moral et de bien-être pendant plusieurs décennies. Depuis 2003, le programme de C et D a connu une croissance de plus de 450 pour cent pour atteindre un soutien annuel de près de 6 millions de dollars en appui financier et en nature passant par diverses initiatives recourant au cadre des C et D des BNP. Les contributions proviennent de différentes sources, notamment des citoyens canadiens, des entreprises canadiennes et d’autres groupes tiers.

### Évaluation globale

L’importante croissance des commandites et dons (C et D) des biens non publics (BNP) a été avantageuse pour de nombreuses activités de moral et de bien-être. Cependant, les mécanismes de contrôle en place sont insuffisants pour assurer le succès à long terme du programme.

### Principales constatations

- La raison d’être et l’objectif de la sollicitation de commandites et de dons ne sont pas clairement définis, et il a été impossible de dégager un besoin véritable.
- La sollicitation du soutien de commanditaires doit s’inscrire dans une approche stratégique assortie d’une coordination centrale au niveau national.
- Les cadres de politique et administratifs contiennent des lacunes et ne tiennent pas compte des réalisations opérationnelles avec lesquelles les intervenants doivent composer.
- L’omniprésence des groupes tiers organisant des activités externes pour appuyer les militaires et leurs familles a des conséquences sur l’organisation de la défense.

---

**Remarque :** Pour obtenir une liste détaillée des recommandations du CS Ex et voir la réponse de la direction, veuillez consulter l’annexe A – Plan d’action de la gestion.

---

## Introduction

### Contexte

On a largement recours aux commandites pour appuyer de nouveaux événements ou améliorer les événements existants ainsi que pour en réduire les coûts. Le glossaire de l'International Events Group (2010) définit une commandite comme étant « un paiement, en argent ou en nature, versé en lien avec une propriété (habituellement un événement ou une organisation de nature sportive ou caritative ou de divertissement) en retour de l'accès au potentiel commercial exploitable associé à cette propriété » [traduction]. Des organisations, des personnes ou des groupes approchent des entreprises pour leur demander de commanditer un événement, que ce soit par un soutien financier, des produits en nature (PEN) ou des services, en retour de la reconnaissance du soutien qu'ils ont apporté, sous la forme d'un avantage d'une valeur similaire.

La valeur de l'industrie canadienne de la commandite est estimée à 1,57 milliard de dollars, et cette valeur augmente sans cesse depuis 2006 selon l'Étude sur l'industrie de la commandite au Canada. Cependant, l'étude indique aussi que les préoccupations de nature économique et budgétaire sont l'une des principales difficultés auxquelles les répondants (commanditaires, commandités et organismes) font face<sup>1</sup>. En ces temps de réduction des dépenses, les ressources des programmes peuvent être limitées et, sans l'assurance de la pérennité de la commandite, il y a des risques associés à une confiance excessive en ces fonds pour permettre l'atteinte d'objectifs.

Les BNP, une forme distincte de propriété de l'État, est une ressource dont on se sert pour offrir des avantages en matière de moral et de bien-être aux membres actifs et aux anciens membres des Forces armées canadiennes (FAC) et à leurs personnes à charge<sup>2</sup>, conformément aux directives du CEMD. Les Services de bien-être et de moral des Forces canadiennes (SBMFC) sont l'organisation responsable de l'administration et de l'exécution des activités des BNP. Les SBMFC exécutent aussi des programmes de moral et de bien-être financés par le gouvernement sous la forme d'une ligne d'opération relevant du Chef du personnel militaire (CPM)<sup>3</sup>. Les FAC, le MDN et les SBMFC seront désormais désignés par le terme « organisation de la défense ».

À l'échelle nationale, les SBMFC gèrent le programme-cadre Appuyons nos troupes (ANT), qui comprend plusieurs initiatives internes visant l'obtention de fonds et leur utilisation en lien avec les militaires et leurs familles afin de les aider à traverser des épreuves ou de répondre à leurs besoins. Le programme ANT comprend notamment l'opération *Père Noël*, le programme Soldat en mouvement, le Fonds pour les familles des militaires, le Fond ANT, le Fonds de bien-être dans les hôpitaux et le fonds des programmes de rabais. La Caisse d'assistance au personnel des Forces canadiennes est un

---

<sup>1</sup> Septième édition annuelle de l'Étude sur l'industrie de la commandite au Canada (EICC) menée par le D<sup>r</sup> Norm O'Reilly, de l'Université d'Ottawa, et Elisa Beselt, de TrojanOne, août 2013.

<sup>2</sup> La *Loi sur la défense nationale* (LDN) établit que les personnes à charge des membres actifs et des anciens membres des FC sont des bénéficiaires, même si, dans le présent rapport, on utilise le terme « familles ».

<sup>3</sup> Voir l'annexe C – Organigramme simplifié.



organisme caritatif enregistré qui ne fait pas partie d'ANT, mais qui est cogéré à l'intérieur du programme. À l'échelle locale, les Centres de ressources pour les familles militaires (CRFM) sont inscrits au niveau provincial en tant qu'organismes sans but lucratif, et ils offrent un large éventail de programmes et de services de soutien. En outre, du financement ainsi que de la supervision sont fournis par le Directeur – Soutien aux familles des militaires<sup>4</sup>. Il est possible de contribuer directement aux divers fonds officiels d'ANT (c.-à-d. en ligne, par téléphone, par courrier ou lors de campagnes de financement). De plus, le personnel de l'ensemble de l'organisation de la défense peut demander du soutien en lien avec des événements ou des activités contribuant au moral et au bien-être du groupe de bénéficiaires désigné dans le cadre du programme de C et D des BNP. Tout au long du présent rapport de vérification, le terme ANT peut aussi être utilisé dans un sens général pour faire référence au concept d'appui aux troupes sans désigner expressément le programme ANT officiel.

## Objectifs

L'objectif de la présente vérification était d'évaluer l'efficacité des politiques de C et D des BNP établies en réponse à l'examen du programme de bien-être et de moral des Forces armées canadiennes (C et D des BNP) exécuté en juillet 2009. La raison d'être de l'examen était de donner au CEMD des garanties quant à l'efficacité et à la pertinence des stratégies et pratiques de gestion du risque, des cadres, systèmes et pratiques de contrôle de gestion, ainsi que des processus de gouvernance ayant trait aux programmes de C et D des BNP et aux activités de relations externes connexes. L'annexe B présente les critères de vérification utilisés dans la présente vérification.

## Portée

Les politiques de C et D des BNP ont été évaluées et les autres politiques applicables ont été examinées. Pour fournir des garanties au CEMD, la portée incluait les événements internes et externes, les groupes tiers et les activités se rapportant aux commandites et aux dons ainsi que tous les domaines touchés des FAC, du MDN et des SBMFC.

Les aspects internes du programme ANT n'ont pas été examinés dans le cadre de la présente vérification, car ils seront visés par une vérification ultérieure. Les C et D sollicités en lien avec des événements appuyant le programme ANT ont été inclus dans la vérification, en qualité d'exemple.

La vérification a surtout mis l'accent sur les activités de commandite. Une évaluation du risque associé au programme de C et D est arrivée à la conclusion que les dons font courir un risque inférieur au niveau de la base/de l'escadre/de l'unité (B/E/U), et l'on se penchera davantage sur la question à l'occasion de la vérification du Programme de relations avec le secteur privé d'ANT. De plus, les dons versés aux musées des FAC seront examinés conformément au plan de travail de vérification des services de bien-être et de moral (SBM) des BMP pour les AF 2012 à 2015.

---

<sup>4</sup> <https://www.cfmws.com/fr/SupportOurTroops/Pages/default.aspx>.



## Méthodologie

L'équipe de vérification a procédé de la façon suivante pour recueillir l'information nécessaire à l'application des critères de vérification :

- Exécution d'entretiens préalables avec des intervenants clés et du personnel participant à la gouvernance, à la responsabilité, à la gestion des risques et à l'exécution des activités relatives aux commandites, aux dons et aux relations externes. Cela comprend les cadres supérieurs et le personnel responsable de l'exécution des programmes.
- Examen des politiques, règlements et directives applicables ainsi que de la littérature de l'industrie.
- Recherche sur le portait des C et D au Canada, surtout en lien avec les militaires et leurs personnes à charge, avec un aperçu des programmes similaires existant dans d'autres pays.
- Visite des lieux sur les bases suivantes des FAC : Esquimalt, Suffield, Winnipeg, Bagotville et Cold Lake.
- Examen et analyse d'un échantillon d'événements, d'activités et de programmes aux niveaux local et national.
- Questions et entrevues de suivi reposant sur les visites des lieux et les analyses.
- Mises à jour périodiques sur la vérification et réunions postérieures avec le Directeur général – Services de bien-être et moral (DGSBM), le DGSBM adjoint et d'autres intervenants appropriés.

## Description du programme

Les personnes (membres des FAC, personnels des fonds non publics ou toute autre personne désignée par les SBMFC) à qui on attribue une fonction relative aux commandites et aux dons peuvent solliciter des commandites à l'appui d'événements et d'activités de soutien du bien-être et du moral. Un tel appui peut être sollicité ou non, et les ressources reçues peuvent prendre la forme d'argent comptant ou de PEN. Les avantages échangés dans le cadre des ententes de ce type doivent être d'une valeur raisonnablement équivalente sur le marché. Des dons peuvent aussi être versés et acceptés par le biais des BNP et, dans ce cas, aucun échange d'avantages n'a lieu. Des reçus officiels peuvent être délivrés pour les dons d'une valeur supérieure à dix dollars, car les dons versés aux BNP sont considérés comme des cadeaux à l'État. L'argent et les PEN reçus par l'intermédiaire du cadre des BNP sont comptabilisés par la base, l'escadre, l'unité ou la station selon l'endroit où les activités de C et D ont lieu, et ils sont administrés sous l'autorité du commandant approprié.

Avant la sollicitation, les personnes désignées doivent devenir des agents agréés (AA) en suivant le cours menant à l'agrément d'AA pour les relations externes des BNP auprès des entreprises. L'objectif du cours est de sensibiliser les employés à la raison d'être des C et D, aux politiques et processus applicables, au rôle de l'AA et au rôle des SBMFC. Les certificats sont valides pendant trois ans.

Au cours des dix dernières années, le programme de C et D des BNP a connu une croissance considérable. Pendant l'AF 2003-2004, les commandites, les dons et les PEN





reçus par les BNP à l'échelle nationale ont atteint une valeur d'environ 1 million de dollars. Les C et D étaient alors sollicités par 68 AA affectés dans 25 des 31 B/E/U pour appuyer des événements sportifs, des banquets et des activités locales à petite échelle des FAC à l'intention des militaires et de leurs familles. À la fin de l'AF 2012-2013, la valeur annuelle de ces éléments a atteint 5,5 millions de dollars et la sollicitation était effectuée par plus de 250 AA.



## Constatations et recommandations

### Raison d'être et objectif des commandites

Les contributions des commanditaires et donateurs ont aidé à financer de nombreux programmes de moral et de bien-être. Toutefois, la nécessité de bon nombre de ces événements et activités et la justification du besoin de soutien externe n'ont pu être établies.

La raison d'être et l'objectif des commandites relatives à des initiatives de moral et de bien-être n'ont pas pu être clairement établis ou exposés, et elle n'est pas bien comprise à l'échelle de l'organisation de la défense. Avant 2004, les C et D étaient surtout utilisés pour appuyer des événements sportifs, des banquets et des activités locales à petite échelle des FAC à l'intention des militaires et de leurs familles. Au cours des dernières années, l'échelle des événements et des activités a crû de façon exponentielle jusqu'à inclure des événements de reconnaissance des militaires et de leurs familles s'étendant sur plusieurs journées et ouverts au public au cours desquels on offre un large éventail de divertissements coûteux et offrant une source de revenus générale pouvant être utilisée pour compenser les coûts des programmes existants.

Depuis l'AF 2003-2004, les revenus tirés des C et D ont augmenté de plus de 450 pour cent pour passer d'environ 1 million de dollars à 5,5 millions de dollars. On voit de plus en plus une attitude du type « plus c'est gros, mieux c'est », surtout au niveau de la base locale. Cependant, la haute direction de l'organisation de la défense a mis le doigt sur les risques matériels, financiers et pour la réputation inhérents à l'organisation d'événements de grande envergure et à la conclusion d'ententes de contribution de grande valeur. Les bases et les escadres exécutant des activités de commandite à grand volume et gérées au niveau local peuvent connaître une augmentation temporaire de leurs revenus, mais rien n'est en place pour appuyer la durabilité ou la viabilité de cette approche à long terme. Il n'existe pas de plan coordonné donnant un aperçu des événements et des activités et cernant les besoins des membres des FAC et de leurs familles. Qui plus est, les dirigeants n'ont pas démontré que des événements d'une telle ampleur et d'une telle nature sont nécessaires, voire justifiés, pour soutenir le moral et le bien-être des FAC ou qu'ils s'inscrivent dans le mandat de l'organisation de la défense.

La publication Programmes de bien-être et de maintien du moral des Forces canadiennes – Manuel sur l'appui du public aux programmes de bien-être et de maintien du moral et sur les biens non publics (ou PFC 110) contient les dispositions relatives au soutien public aux programmes de moral et de bien-être. La version actuelle de cette publication n'établit pas la distinction nécessaire entre les usages acceptables des fonds publics et non publics pour appuyer les programmes et activités de soutien du moral et du bien-être. À l'échelle des FAC, il existe d'importantes différences dans l'interprétation des définitions en matière de moral et de bien-être et, par conséquent, il existe de grandes divergences au chapitre des types d'activités pouvant recevoir le soutien des fonds publics ou non publics. La notion selon laquelle des C et D peuvent être utilisés pour tout ce qui permet de hausser le moral est un concept dangereux, et cela établit un précédent susceptible de diminuer considérablement l'intégrité non seulement du programme de C et D, mais aussi des programmes de moral et de bien-être en général. De plus, il a été



établi que du soutien a été utilisé pour financer des événements ou des activités à forte visibilité visant un public cible limité. Par exemple, des B/E/U des FAC ont demandé et reçu le soutien de commanditaires et de donateurs pour financer ou augmenter le coût d'événements pour les Fêtes, de tournois de golf, de célébrations d'anniversaire et d'autres événements pouvant ne pas servir les intérêts collectifs des militaires. Les tendances sociétales et organisationnelles ont changé et, même s'il a déjà été pratique courante d'organiser de telles activités sans frais pour les employés, ce n'est plus le cas. Le recours généralisé aux C et D en lien avec de tels événements pourrait être perçu comme étant excessif et, ainsi, porter préjudice à la réputation de l'organisation de la défense et réduire les fonds disponibles pour les programmes de moral et de bien-être qui en ont besoin.

Sauf si on en a obtenu l'autorisation expresse, les C et D demandés ou reçus dans le cadre des BNP doivent être utilisés uniquement à l'avantage des militaires actifs ou des anciens militaires et de leurs familles (collectivement appelés « bénéficiaires des BNP »)<sup>5</sup>. Le cadre des BNP a de plus en plus été utilisé pour financer ou compenser le coût d'événements ou d'activités dépassant le mandat initial du programme. Cela comprend notamment des événements ou des activités qui auraient dû relever de la structure publique ainsi que des événements ou activités qui ne doivent pas être financés à l'aide de ressources publiques ou non publiques ou des initiatives dont le financement ou l'exécution ne relève ni du mandat, ni de la responsabilité du gouvernement. Les jours des Forces canadiennes, ou les événements possédant des titres similaires sont une occasion pour les FAC de jeter des ponts entre elles et les Canadiens, en permettant aux Canadiens d'accéder aux bases militaires et aux FAC et de faire étalage de leurs ressources et capacités en matière de défense. Les événements de ce type font appel à la participation du public et font en sorte que le public soit sensibilisé au rôle des FAC. Il s'agit aussi d'outils de recrutement et de relations publiques. Les activités de relations externes d'une telle nature sont souvent vues comme étant des événements publics à grand déploiement, comme l'Exposition nationale canadienne, le Stampede de Calgary ou les grandes célébrations de la fête du Canada. Il peut aussi s'agir d'événements importants dans les communautés où des bases des FAC sont situées. Les FAC et le MDN sont responsables de la gestion des ressources publiques et ils utilisent des ressources publiques pour tenir de tels événements, qui visent à tisser des liens avec les Canadiens.

À l'opposé, les ressources non publiques sont réservées à la prestation de soutien en matière de moral et de bien-être exclusivement au groupe de bénéficiaires. Il peut aussi arriver, dans des situations particulières, que le CEMD ou son représentant autorise l'aliénation<sup>6</sup> de BNP à d'autres fins. Les événements de grande envergure sont devenus une combinaison de relations externes et d'une méthode de prestation de services de soutien du moral et du bien-être, ce qui a entraîné l'apparition de champs de responsabilité flous et l'utilisation inappropriée des cadres financiers et de reddition de comptes. Outre les risques matériels associés à la tenue d'événements de grande envergure sur les bases et escadres des FAC (p. ex., concerts, spectacles aériens publics

---

<sup>5</sup> LDN, partie II, articles 38-39.

<sup>6</sup> Il s'agit de situations dans lesquelles les fonds sont utilisés à des fins atypiques et auxquelles ils n'étaient pas initialement destinés. Le terme « aliénation » est défini au paragraphe 39 (3) de la LDN.



ou autres activités au rythme soutenu et générant beaucoup d'émotions), la réputation de l'organisation de la défense pourrait être entachée si des pertes se produisaient ou si l'utilisation des ressources était perçue comme étant excessive ou inappropriée, surtout avec les réductions de dépenses qui planent actuellement dans les sphères politique et économique.

La dépendance aux commandites et aux dons des entreprises canadiennes et du grand public pour financer l'exécution des programmes et activités prévus dans le mandat fait courir tout un éventail d'autres risques qu'il faut atténuer de façon méthodique. Toute dépendance induite à l'appui externe augmente la possibilité d'écarts de service ou de programmes restreints si les contributions sont réduites ou si les ressources publiques ou non publiques n'ont pas été affectées correctement pour permettre le respect des mandats établis.

Il est essentiel de voir à ce que la collaboration externe avec les commanditaires et les donateurs préserve l'intégrité du programme de C et D. La sollicitation et la réception des contributions doivent faire l'objet d'une planification stratégique accordant la plus haute attention aux problèmes d'éthique ou de conflit d'intérêts (CI) potentiels.

### **Recommandation**

1. Transmettre des directives et une orientation au CEMD pour :
  - établir la raison d'être et l'objectif des C et D des BNP;
  - fournir des éclaircissements au sujet des types d'événements et d'activités pour lesquels des C et D peuvent ou ne peuvent pas être sollicités et utilisés;
  - expliquer quels événements et quelles activités peuvent être financés à l'aide de fonds publics, de fonds non publics, d'une combinaison des deux ou d'aucun des deux. Des renseignements supplémentaires doivent aussi être fournis pour aider les intervenants à comprendre les cadres de politiques applicables qu'il faut observer dans différentes situations.

**BPR : CEMD**



## Facteurs politiques

Les lacunes existantes des politiques et des processus font courir un risque au programme de C et D. Cependant, les SBMFC effectuent des progrès considérables dans leurs efforts visant à remédier aux lacunes relatives aux conflits d'intérêts et aux mécanismes de contrôle avec la préparation d'une nouvelle politique sur les C et D des BNP.

Depuis l'exécution de l'examen du programme de bien-être et de moral des Forces canadiennes (C et D des BNP), plusieurs changements ont été apportés aux politiques, aux programmes et à l'organisation. Le personnel des SBMFC a collaboré avec les intervenants régionaux et de l'administration centrale, et il a apporté des améliorations importantes à l'ensemble du programme. On continue de s'efforcer d'établir un élément central en matière de supervision, de contrôle et d'expertise afin d'appuyer les opérations sur le terrain et de profiter des occasions nationales qui se présentent dans le but de produire le plus d'avantages possible pour tous les intervenants concernés. Cela passe par la création d'un poste de gestionnaire du programme des commandites et dons (GPCD) relevant du Directeur – Relations externes et initiatives stratégiques, comme on le voit à l'annexe C. Le personnel des SBMFC élabore actuellement une politique sur les C et D des BNP et un document d'orientation pour compléter la politique, ce qui permettra d'avoir une interprétation et une mise en œuvre uniformes de la part de tous les intervenants. La nouvelle politique a été jugée nécessaire pour réagir aux réalités émergentes des opérations sur le terrain et pour remédier aux lacunes existantes dans les processus. Pendant que la politique sur les BNP est en cours de révision, le Programme d'éthique de la Défense révisé les Directives et ordonnances administratives de la Défense 7021-4 – Don et parrainage. Ces deux documents de politique doivent supprimer toute incertitude entourant l'utilisation des cadres associés aux fonds publics et non publics. Le travail de terrain accompli dans le cadre de la présente vérification a permis de recueillir des éléments à l'appui pour les lacunes de politiques et de processus clés détaillées ci-dessous.

## Relations avec la Défense

Il n'existe aucun processus permettant de déterminer si un commanditaire ou donateur potentiel entretient des liens d'affaires officiels avec l'organisation de la défense ou si une association avec lui pourrait donner lieu à un CI réel ou perçu. L'armée américaine possède un programme de C et D similaire en matière de moral et de bien-être et, pour atténuer les risques de CI, ce programme limite la sollicitation aux entreprises de biens de consommation et de services aux consommateurs. Même si ce mécanisme est susceptible de ne pas éliminer toutes les entreprises entretenant des relations d'affaires avec l'organisation de la défense, il est perçu comme étant une meilleure pratique, car il encourage l'établissement de relations de C et D stratégiques avec des entreprises offrant des produits et des services à la population générale au sein de la communauté de la défense. Le fait de limiter les commanditaires potentiels aux entreprises de biens de consommation et de services aux consommateurs n'empêche pas nécessairement les entreprises œuvrant dans l'industrie de la défense de contribuer au programme ANT et aux autres initiatives internes par l'intermédiaire de dons. Dans les situations où on reçoit



ou prévoit recevoir du soutien de la part de ces groupes, un degré de supervision supérieur doit être exercé par le GPCD.

### **Politique sur l'accueil**

Il n'existe aucune politique sur l'accueil pour les BNP. À l'occasion, il sera approprié pour le personnel de dépenser des fonds en matière d'accueil pour offrir des repas, des boissons ou des rafraîchissements à des personnes qui ne sont pas à l'emploi du gouvernement fédéral dans le cadre d'activités nécessaires à l'exécution des activités du gouvernement. Les dépenses de cette nature sont souvent soumises à un examen détaillé, général ou du public, et, par conséquent, elles doivent être faites en toute transparence, de manière responsable et avec les autorisations requises. Le Conseil du Trésor possède une politique régissant un tel emploi des fonds publics dans tous les ministères fédéraux et, même si les fonds non publics ne sont pas régis par les politiques du Conseil du Trésor, on s'attend à ce qu'une politique aussi rigoureuse soit en place<sup>7</sup>.

### **Appui à des organisations caritatives externes**

L'organisation appuie directement et indirectement des organisations caritatives externes par l'intermédiaire de campagnes de financement ou en leur offrant une visibilité et des ressources dans le cadre d'événements spéciaux et d'activités. Partout au Canada, les membres des FAC et leurs familles ont profité de l'appui généreux des diverses organisations caritatives de leur communauté, et leur contribution au travail de ces organisations est importante, que ce soit sous forme de bénévolat, de soutien financier ou de soutien en nature. Il peut s'agir d'organismes sans but lucratif, d'hôpitaux, d'organisations caritatives actives dans le domaine de la santé, etc. Pour les simples citoyens, une telle activité est encouragée. Cependant, l'organisation de la défense, qui est une entité gouvernementale, doit demeurer impartiale et éviter de donner son appui ou un traitement de faveur, réel ou perçu, à un groupe externe plutôt qu'à un autre.

La Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada (CCMTGC)/Campagne de charité en milieu de travail de la Défense nationale a été créée pour servir de véhicule permettant d'offrir un soutien coordonné favorisant la participation de tous les employés pour soutenir potentiellement tout organisme de charité inscrit. Lorsque les B/E/U choisissent d'appuyer certains organismes caritatifs ou certaines causes, il existe un risque de créer un précédent. En effet, d'autres groupes peuvent être à la recherche de soutien, et le fait de refuser d'appuyer certaines causes sans processus de sélection transparent et responsable pourrait entacher la réputation de l'organisation de la défense. Le fait de s'en remettre à la CCMTGC et aux autres organismes caritatifs officiels assure l'équité et la transparence aux niveaux local et national. Il y a des cas où un organisme caritatif ou une fondation externes sont établis avec comme principal but d'appuyer les bénéficiaires des BNP et de contribuer à leur moral et à leur bien-être. Les SBMFC explorent les possibilités de conclusion d'ententes de collaboration avec ces groupes pour atteindre des objectifs communs.

---

<sup>7</sup> Directive du CEMD – Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, 15 décembre 2004.



### Recommandations

2. Limiter la sollicitation de commandites aux entreprises de biens et services grand public pour réduire le risque de CI réel ou perçu. Établir des lignes directrices et un processus permettant de cerner et de gérer les partenariats pour lesquels les commanditaires ou donateurs potentiels entretiennent des liens avec l'organisation de la défense. Il peut s'agir d'un mécanisme de suivi, de surveillance et de divulgation proactive.

**BPR : CEMD**

3. Élaborer une politique sur l'accueil pour les BNP, conformément à la recommandation de la Vérification de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités des BNP du CS Ex (document de 2012).

**BPR : CEMD**

4. Transmettre aux commandants de base et d'escadre ainsi qu'aux autres intervenants des communications insistant sur les restrictions relatives à l'appui à des organismes caritatifs externes et sur les dispositions relatives au soutien.

**BPR : CEMD**



## Environnement des commandites et des dons et activités des tiers

Les groupes tiers de grande ampleur sont omniprésents dans le paysage d'ANT<sup>8</sup> et il arrive souvent que ces groupes fassent concurrence au mandat et aux objectifs de l'organisation de la défense plutôt que de les soutenir.

Aux fins de la présente vérification, le terme « tiers » comprend, sans toutefois s'y limiter, les groupes ci-dessous :

- membres des FAC entreprenant des initiatives de type ANT de leur propre chef, hors de leurs fonctions officielles;
- membres du grand public, y compris les familles des membres des FAC entreprenant des initiatives de type ANT;
- partenaires de la communauté de la défense (p. ex., CFRM, autres ministères fédéraux, etc.);
- organisations caritatives et sans but lucratif et fondation possédant un mandat de type ANT.

« Appuyons nos troupes » évoque une certaine image des FAC dans les esprits des Canadiens, et il s'agit d'une marque de commerce institutionnelle. Quand les gens contribuent à la cause, ils peuvent se demander où leur soutien est dirigé exactement. Il est très difficile de départager les initiatives ANT externes légitimes des initiatives similaires, mais potentiellement frauduleuses, et il est encore plus difficile de contrôler ces dernières. Quand des groupes externes déclarent recueillir des fonds dans le cadre du programme ANT, il n'existe aucune façon de savoir quelle proportion des fonds recueillis est effectivement remise à la cause ANT, voire même si des fonds sont réellement remis à la cause ANT.

Les entretiens qui ont eu lieu dans le cadre de la présente vérification ont permis d'arriver à la conclusion que de nombreux intervenants sont confus au sujet du rôle que les différents groupes jouent pour fournir du soutien aux militaires et à leurs familles. Pour ce qui est de toutes les initiatives internes relevant du programme ANT et de celles qui sont exécutées par l'intermédiaire de partenaires communautaires et stratégiques ou en collaboration avec ces derniers, il faut être en mesure de gérer la communication pour déterminer quelles activités ANT sont officiellement reconnues et quelles activités ne le sont pas. Une meilleure communication doit offrir aux utilisateurs et aux contributeurs toute la clarté nécessaire au sujet des initiatives ANT.

Le soutien et la générosité des groupes externes sont inestimables, même si ces groupes présentent des risques pour les programmes internes et les programmes fournis par les partenaires communautaires et stratégiques. Beaucoup de groupes tiers offrent un soutien financier ou en nature, et certains d'entre eux ont établi leurs propres programmes et services de moral et de bien-être à l'intention de la communauté des FAC. Dans l'environnement actuel, marqué par les restrictions budgétaires, la direction de

<sup>8</sup> Dans ce contexte, le paysage d'ANT renvoie au concept général de campagnes de financement ou d'initiatives visant à générer du soutien financier et en nature ainsi qu'un soutien moral pour la communauté militaire. Cela ne s'inscrit pas dans le programme ANT officiel géré par les SBMFC.





l'organisation de la défense pourrait être tentée d'accepter ce soutien ou de considérer la possibilité de l'approuver et de tirer profit des tiers pour offrir des services à moindres coûts. Les programmes internes et issus de partenariats sont créés pour répondre à des besoins précis et ils offrent l'ensemble de l'équité, de la transparence, des mécanismes de contrôle interne et de la supervision nécessaires pour s'assurer qu'on soit toujours en mesure d'atteindre les objectifs organisationnels. Toutefois, les groupes tiers ne sont pas tenus d'offrir un service constant et, de ce fait, il serait risqué pour l'organisation de la défense d'entrer dans des relations créant une dépendance envers des sources externes en matière de soutien courant. Si l'organisation de la défense en venait à dépendre de tiers qui finissaient par retirer leur soutien ou modifier leur mandat, il existerait alors un risque que les bénéficiaires doivent composer avec des lacunes touchant des programmes importants, voire avec des interruptions de service. Qui plus est, une concurrence accrue au chapitre de la sollicitation de soutien à cette cause par des tiers peut affaiblir la marque de commerce ANT et réduire l'offre de soutien direct à la cause du fait d'une saturation du marché.

Les groupes tiers de grande ampleur sont omniprésents dans le paysage d'ANT et il arrive souvent que ces groupes fassent concurrence au mandat et aux objectifs de l'organisation de la défense plutôt que de les soutenir. Ces groupes ont accès à des intervenants clés au sein du milieu canadien des affaires, des médias, des groupes politiques, des hauts fonctionnaires et des dirigeants des FAC. Puisqu'ils ne sont pas soumis aux mêmes restrictions en matière de conflits d'intérêts et de responsabilité que les organisations gouvernementales, les tiers profitent de cet accès pour organiser des événements, des activités et des initiatives ANT de grande envergure. Il se peut que les entreprises, les politiciens, les bureaucrates supérieurs et les leaders militaires dont ces organisations sollicitent le soutien et qui finissent par approuver, de manière implicite ou explicite, les activités de ces organisations ne soient pas conscients des effets néfastes que les tiers pourraient avoir sur les programmes et les services offerts et gérés à l'interne. Il y a des fonctionnaires dont la tâche consiste à coordonner la participation des tiers aux activités de l'organisation de la défense (SBMFC ou état-major interarmées stratégique) et le fait que d'autres membres du personnel accordent leur soutien direct à des tiers ou concluent des accords avec eux nuit à la reddition de comptes et à la transparence pour ce qui est de l'accès aux ressources du gouvernement. Un tel accès direct peut aussi mener à des situations de CI ou à des problèmes d'éthique.

Les membres des FAC et leurs familles sont souvent invités à prendre la parole lors d'événements organisés à l'externe ou à participer à de tels événements pour souligner les besoins ou les lacunes perçues en lien avec les services destinés à appuyer nos troupes. Les parties externes accordent une grande valeur à la présence de membres des FAC en uniforme, car cela mousses la crédibilité de leurs initiatives. De plus, il arrive souvent que des membres des FAC ou leurs familles créent leurs propres initiatives de type ANT. Ces initiatives sont habituellement motivées par la compassion, mais les personnes qui les créent peuvent ne pas être conscientes des conséquences potentielles de leurs efforts. Sans triage, délégation et supervision appropriés de la part des représentants désignés, il se peut que l'organisation de la défense ne soit pas représentée correctement. Toute représentation non autorisée des FAC présente des risques pour la réputation et l'image de marque des FAC, ce qui peut empêcher l'organisation de la défense



d'atteindre ses objectifs relativement au soutien des militaires et nuire aux partenariats tissés dans l'ensemble de la communauté.

Les intervenants clés de l'organisation de la défense ont indiqué que beaucoup de temps et de ressources sont consacrés à contrer les conséquences des activités des groupes tiers, notamment en préparant des briefings pour les cadres supérieurs, en réparant les relations avec les partenaires ministériels et en renforçant le rôle officiel de l'organisation de la défense pour ce qui est des relations externes et d'ANT.

Les contributions de toutes sources sont essentielles pour le succès constant de la cause ANT, mais les politiques et processus établis doivent être respectés. L'organisation de la défense doit être prudente quand elle appuie des groupes externes ou s'associe à des groupes externes.



Les contributions financières importantes ou les activités de soutien découlant d'événements à forte teneur émotionnelle ne doivent pas supprimer la nécessité d'un contrôle organisationnel d'ANT, pas plus qu'elles ne doivent influencer les décisions relatives au programme et aux ressources prises par la haute direction. Il est essentiel que l'organisation de la défense mette en place des cadres de gestion du risque, de responsabilité, de gouvernance et de contrôle pour assurer la production de résultats optimaux. Avec un mécanisme de contrôle adéquat et centralisé, l'organisation de la défense pourra maintenir l'image de marque et la réputation d'intégrité qui rendent la cause ANT si valable.

### **Recommandations**

5. La collaboration avec des groupes tiers doit, au minimum, exiger un protocole d'entente prévoyant que l'organisation de la défense conserve le contrôle et désignant des BPR. Les ententes de collaboration avec des tiers pour lesquelles les enjeux sont élevés, notamment quand il est question d'utilisation de la propriété intellectuelle ou d'échanges de grande valeur, ou celles dont la visibilité pour le public est élevée, doivent faire l'objet d'une convention prenant une forme juridiquement contraignante pour permettre au Ministère d'exercer un contrôle considérable. Un conseiller juridique des Forces canadiennes (CJFC) doit prodiguer des conseils au sujet de l'élaboration d'ententes de collaboration.

**BPR : CEMD**

6. De la communication portant sur le soutien destiné aux militaires et à leurs familles doit être fournie (à l'interne et à l'externe) dans tous les cas où elle aura l'effet nécessaire pour :

- imposer des restrictions aux membres des FAC utilisant les marques/logos et menant des activités ANT non officielles;
- informer le public de la manière dont il peut apporter son soutien directement ou par l'intermédiaire de groupes autorisés offrant du soutien indirectement;
- sensibiliser les intervenants politiques, bureaucratiques et ministériels au sujet des initiatives ANT internes et externes et de l'effet de chacune d'entre elles sur les objectifs du gouvernement et les programmes subséquents;
- insister sur le fait que tous les engagements pris par les tierces parties ou les contacts avec elles doivent être transférés aux BPR désignés.

**BPR : CEMD**



## Accréditation d'agent agréé

Trop de personnes sollicitent le soutien de commanditaires ou de donateurs sans plan ou mécanisme de contrôle nationaux pour assurer l'intégrité du programme.

Les SBMFC possèdent un programme d'agrément d'AA offrant une formation élémentaire et préparant le personnel ayant été désigné et délégué comme il se doit pour solliciter le soutien de commanditaires et de donateurs pour les BNP. Conformément à la politique de C et D des BNP, la sollicitation de soutien de C et D pour les BNP sans accréditation est interdite. L'accréditation d'AA est valide pendant une période de trois ans, après quoi il faut l'obtenir à nouveau si la personne est toujours affectée à la sollicitation de C et D.

Les SBMFC ont reconnu que la gestion du programme d'AA doit être améliorée, et ils ont pris les mesures nécessaires pour exercer un contrôle et une supervision serrés. La structure hiérarchique unique que l'on trouve au sein de l'organisation de la défense est ainsi faite que même si le DGSBM détient le pouvoir opérationnel délégué sur les BNP, les membres des FAC sur le terrain n'en relèvent pas. Bon nombre de personnes (surtout des membres des FAC) ont souvent sollicité le soutien de C et D dans la communauté sans détenir l'accréditation d'AA requise. Au début de la présente vérification, certains établissements possédaient des douzaines d'AA, tandis que d'autres n'en avaient aucun. Jusqu'à tout récemment, l'accréditation d'AA n'était offerte que sur demande, avec très peu de surveillance centrale pour voir à ce que tous les établissements reçoivent une couverture appropriée au chapitre des membres du personnel autorisés à solliciter des C et D.

Le DGSBM a pris des mesures pour régir le programme d'AA en mai 2013 en transmettant à tous les commandants de base et d'escadre la directive de nommer un AA principal<sup>9</sup>. Les unités de réserve des FAC et les unités situées hors d'une base ou d'une escadre sont les plus difficiles à contrôler, car elles ne sont pas exposées aux cadres de soutien en place pour régir les BNP, et elles les connaissent peu. Il y a actuellement peu de restrictions au sujet de qui peut devenir un AA, et peu de paramètres sont en place pour indiquer quand une sollicitation peut avoir lieu. Par exemple, si une personne devient un AA aux fins de la sollicitation de soutien pour un événement ou une activité donnés, mais qu'il ne s'agit pas de sa principale responsabilité, elle a tout de même le droit de mener des activités de sollicitation pendant trois ans, car elle est agréée. De plus, dans le cas des personnes sélectionnées pour solliciter des C et D, il faut mettre en place un cloisonnement des tâches clair pour éviter les conflits potentiels. Par exemple, si un employé possède des responsabilités en matière d'approvisionnement pour le compte de l'organisation de la défense, il ne doit pas être autorisé à solliciter des C et D.

Depuis 2003, le nombre d'AA est passé de 69 à plus de 250. Le fait qu'il y a plus d'AA que nécessaire qui sollicitent le soutien de la communauté pourrait entacher la réputation de l'organisation de la défense et nuire à l'intégrité du programme de C et D si les efforts ne sont pas coordonnés et surveillés. Il se peut que les AA qui ne sollicitent des C et D

<sup>9</sup> 7000-1 (DGSBM), Politique des biens non publics (BNP) sur les commandites et les dons – Directive provisoire, 25 mai 2013.



que de façon sporadique ne soient pas au courant de la politique, des modifications apportées à la réglementation ou des considérations d'ordre politique touchant l'organisation de la défense.

Le niveau limité de la formation fournie au moyen du programme d'accréditation des AA ne permet pas de former les personnes suffisamment pour en faire des experts du domaine des C et D. Par conséquent, il faut être extrêmement prudent quand on permet à des AA de solliciter le soutien de nombreuses organisations nationales et internationales ou de demander du soutien de grande valeur. Dans de telles circonstances, le GPCD doit jouer un rôle central, car il détient l'expertise et la perspective nationale. Il faut voir l'accréditation d'AA avec la même rigueur que celle qui prévaut pour les délégations de pouvoir du CEMD en lien avec l'administration financière des BNP.

### **Recommandations**

7. Revoir le programme d'AA pour limiter le nombre d'AA et mettre en place des restrictions pour empêcher certaines personnes d'être admissibles à l'accréditation afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de conflit entre les tâches principales de la personne et la sollicitation de C et D.

**BPR : DGSBM**

8. Distribuer la politique de C et D et les exigences d'accréditation d'AA à venir à toutes les organisations de N1 pour voir à ce qu'elles soient transmises le plus largement possible au personnel et, surtout, aux employés pouvant se trouver à l'extérieur du champ de responsabilité des commandants de base ou d'escadre.

**BPR : CEMD**



## Emploi d'experts des commandites

Les modèles de rémunération à commission ou prélevée des montants acquis mis en place pour les experts des commandites placent le programme de C et D dans une position délicate.

Les bases et les escadres tendent de plus en plus à créer des postes d'experts des commandites à l'intérieur des organisations locales des programmes de soutien du personnel. Le type d'emploi et la méthode de rémunération varient, mais certains établissements ont choisi d'embaucher du personnel au moyen d'un contrat de service et de rémunérer les personnes ainsi embauchées au moyen de frais ou de commissions (pourcentage) versés en fonction des fonds recueillis et reçus à l'issue des demandes de commandite (prélevé des montants acquis). Même si la rémunération par commission ou prélevée des montants acquis peut être pratique courante dans l'industrie de la commandite pour les organisations à but lucratif et le secteur privé, ce concert n'est pas la norme dans le cas des organisations sans but lucratif et des organismes gouvernementaux.

Les modèles de rémunération par commission créent un risque que la personne soit financièrement motivée à générer un revenu personnel accru au détriment de la cause qu'elle doit servir. Ces modèles peuvent reléguer l'altruisme au second plan. Un tel modèle de rémunération peut aussi mener à une croissance débridée et superflue du programme de C et D ainsi qu'à la saturation du marché des C et D visant à appuyer les militaires et leurs familles. Qui plus est, en présence d'une gestion locale, la sollicitation d'un volume élevé de C et D peut nuire aux possibilités de C et D d'autres B/E/U. Même si ce modèle peut être attrayant parce qu'il constitue une méthode à faible coût pour générer des revenus de C et D, les risques connexes peuvent être supérieurs aux avantages potentiels.

Pour atténuer le risque de CI réel ou perçu ou de comportement contraire à l'éthique, une pratique largement répandue consiste à éviter toute rémunération prélevée des montants acquis et à rémunérer le personnel responsable des commandites au moyen d'un salaire provenant des budgets de fonctionnement plutôt que des fonds obtenus par la sollicitation. Ce modèle est appuyé par le Programme d'éthique de la Défense, le comité d'éthique de l'Association of Fundraising Professionals<sup>10</sup> et un exposé de position du Conseil du Trésor portant sur la collaboration avec le gouvernement fédéral<sup>11</sup>. Enfin, le recours à des entrepreneurs externes pourrait limiter la capacité des gestionnaires locaux d'accéder à l'information et d'exercer un contrôle sur cette dernière, et pourrait nuire à la communication entre les experts embauchés et les commanditaires et les donateurs potentiels ou existants. Cela pourrait s'avérer critique pour la gestion courante du programme de C et D.

Dans certaines circonstances précises, il peut être approprié de récupérer les coûts associés aux experts en matière d'événements ou de commandites à partir des contributions reçues. Cela doit cependant se limiter aux situations dans lesquelles des

<sup>10</sup> Rémunération des professionnels – Exposé de position. Comité d'éthique de l'AFP, adopté en mars 1992, révisé en octobre 2001.

<sup>11</sup> Le gouvernement fédéral en tant que « partenaire » : Les six étapes d'une collaboration réussie, novembre 1995.



contributions ont été versées sans sollicitation et où il y a des dépenses supplémentaires et imprévues associées au traitement ou à l'exécution de la transaction ou à l'utilisation prévue des contributions. Par exemple, il peut y avoir une situation dans laquelle une entreprise locale approche une base ou une escadre, sans avoir été sollicitée, pour lui mentionner qu'elle aimerait commanditer une soirée cinéma pour les militaires et leurs familles. Il y aurait alors des coûts liés au traitement de la commandite par un expert en commandites, notamment pour les tâches administratives liées au traitement et à l'exécution de l'entente de commandite ainsi qu'aux livrables subséquents. Puisque l'événement n'était pas prévu, il pourrait y avoir des dépenses pour lesquelles aucun budget n'avait été créé. Dans des situations exceptionnelles comme celle-ci, il peut être acceptable d'inclure ces montants dans l'entente de commandite de manière à ce qu'une portion de la commandite soit utilisée pour payer certains des frais liés au travail de l'expert en commandites.

### **Recommandation**

9. Cesser la rémunération par commission et prélevée des montants acquis et prendre immédiatement les mesures requises pour mettre un terme aux contrats de service prévoyant de tels modèles de rémunération.

**BPR : CEMD**



## Mesure et évaluation du rendement

Le programme de C et D ne fait pas l'objet d'une supervision suffisante, et il n'y a pas de mesure du rendement en place pour appuyer les décisions relatives au programme et aux politiques.

Au sein des SBMFC, le GPCD est l'expert en la matière responsable de la supervision et de la prestation de conseils et d'orientation à tous les intervenants au sujet des C et D des BNP. Cependant, ce poste n'est assorti d'aucune autorité fonctionnelle sur les utilisateurs du programme. Les SBMFC continuent d'apporter des améliorations au programme de S et D, mais des changements systémiques et ciblés sont nécessaires pour atténuer les risques pouvant empêcher l'organisation de la défense d'atteindre ses objectifs. Aucune mesure du rendement n'a été mise en place, ce qui limite la capacité de cerner les problèmes ou de mener des évaluations du programme. Même si certains intervenants visent à accroître les possibilités de C et D dans la plus grande mesure possible, les cadres supérieurs ont reconnu que toute croissance doit avoir lieu de manière ordonnée et sous un contrôle central. À l'échelle du pays, les gestionnaires des BNP de toute la communauté collaborent avec leurs collègues des bases et escadres où le volume de C et D est élevé dans une optique de conseils et d'orientation plutôt que d'obtenir l'aide du GPCD. La délégation de pouvoirs au niveau local ne doit pas avoir préséance sur la nécessité de mettre en place une stratégie nationale. Il faut éviter de donner aux commandants de B/E/U les outils dont ils ont besoin pour exercer leur pouvoir au détriment du programme de C et D. Si les bases contournent le GPCD, les perspectives nationales et politiques sont souvent écartées, ce qui nuit au programme et à l'organisation de la défense. Compte tenu de la nature commerciale des ententes de commandite, il serait prudent pour l'organisation de la défense de demander que le CJFC participe au processus.

La politique de C et D des BNP stipule qu'il faut tenir à jour de la documentation au sujet des ententes de commandite. Toutefois, le processus existant ne permet pas au GPCD de disposer d'assez de temps et de données pour prendre des décisions éclairées, fournir des conseils et des lignes directrices appropriés ou gérer et surveiller la mise en œuvre des politiques et procédures de C et D. Les SBMFC ont pris des mesures pour améliorer la communication avec les intervenants du domaine et le GPCD s'efforce d'améliorer les communications courantes avec l'AA principal de chaque base et escadre.

Actuellement, les comptes rendus, le suivi et la surveillance se rapportant aux activités de C et D sont insuffisants, puisqu'il n'y a pas de supervision centrale de la sollicitation locale et de la participation des commanditaires. Ce chaînon manquant a ouvert la porte à des erreurs d'interprétation et à des applications incorrectes de la politique de C et D, et cela pourrait devenir problématique si un AA d'une B/E/U située à un endroit donné au Canada demandait le soutien d'une entreprise et que plusieurs autres B/E/U demandaient le soutien de la même entreprise par la suite. Même s'il est possible que les entreprises ayant pignon sur rue dans des municipalités où on trouve une B/E/U désirent appuyer cette B/E/U précise, il faut accorder davantage d'importance aux implications nationales du programme de C et D ainsi qu'au Ministère ou au gouvernement dans son ensemble. Le fait que chaque B/E/U puisse mener ses activités de sollicitation comme bon lui semble peut diluer le programme. Il est probable que le fait d'approcher une entreprise ou





de traiter avec elle au niveau national permette de générer des avantages accrus. Une telle approche est particulièrement importante quand on traite avec des entreprises ou des organisations bien connues au pays et qui sont surtout connues en tant que fournisseurs en matière de défense ou entreprises entretenant des liens d'affaires étroits avec l'organisation de la défense. L'exercice par le GPCD d'une supervision accrue permettrait de s'assurer que les C et D sont limités aux événements et aux activités compatibles avec la raison d'être et l'objectif du cadre des BNP.

Les objectifs du programme de C et D aux niveaux national et local n'ont pas été établis, et ils n'ont fait l'objet d'aucune entente ou communication. Il n'y a aucune approche harmonisée, coordonnée ou stratégique pour la sollicitation. Si l'organisation de la défense n'atteint pas un niveau supérieur de supervision et de contrôle pour ce programme, les objectifs que l'on pourrait fixer seront difficiles à atteindre, et le programme pourrait continuer d'être exécuté de manière disparate. De plus, les relations avec les commanditaires et les donateurs pourraient s'en trouver fragilisées, et des considérations d'ordre politique ou juridique pourraient être négligées, ce qui pourrait mener à des résultats publics ou politiques indésirables.

### **Recommandations**

10. Renforcer la supervision nationale du programme de C et D en :

- fournissant des directives plaçant l'expert en la matière (EM) des SBMFC (c.-à-d. le GPCD) dans une position d'autorité dans le cadre du programme de C et D;
- élaborant des mécanismes de mesure du rendement du programme de C et D, y compris une base de données sur les activités de C et D pour surveiller les activités de sollicitation et la réception des contributions à l'échelle nationale. Au besoin, des ressources supplémentaires doivent être attribuées.

**BPR : CEMD**

11. Voir à ce que le personnel désigné du CJFC procède à un examen juridique d'une entente de C et D uniformisée et de toutes les ententes subséquentes dans les cas où les modalités diffèrent de celles de l'entente uniformisée.

**BPR : CEMD**



## Fonds non publics – Comptabilisation des commandites et des dons

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 opérations des BNP. Quand le personnel responsable de la gestion et des opérations planifie, exécute ou gère des événements ou des activités de moral et de bien-être dans le cadre desquels des fonds non publics sont utilisés, le personnel de la division des finances doit participer au projet dès ses premières étapes pour s'acquitter de ses fonctions de supervision financière. À l'intérieur du programme de C et D, la division des finances est également responsable du traitement des transactions financières ou en nature, de la vérification de la documentation pour s'assurer qu'elle est complète et qu'elle a été dûment signée par les personnes possédant les pouvoirs délégués appropriés ainsi que de la préparation des rapports financiers.

Dans certaines situations où des comités spéciaux ont été créés pour planifier et tenir des événements de grande envergure, les intervenants opérationnels ont omis de demander la participation de la division des finances. Le fait de ne pas demander le concours de la division des finances dès les premières étapes d'un projet augmente le risque d'aliénation ou de mauvaise utilisation des FNP ou d'infraction aux politiques et règlements. Il peut aussi être difficile de tenir des gens responsables de la prise de mauvaises décisions plaçant l'organisation de la défense dans une situation financière délicate ou nuisant à sa réputation. Des mesures actives sont prises pour remédier à la situation et, dans un effort visant à obtenir la participation de la division des finances le plus tôt possible, les SBMFC publieront bientôt un document d'orientation portant sur les événements de moral et de bien-être qui devrait fournir aux intervenants les éclaircissements nécessaires sur les processus comptables et administratifs s'appliquant aux événements et aux activités.

Les rapports financiers portant sur les C et D au niveau national ne sont pas demandés ou exécutés de manière courante. Même si le système comptable possède la capacité d'extraire les données requises à la création de rapports sur les activités de C et D à l'échelle du pays, l'intégrité des données n'est pas assortie d'un niveau d'assurance raisonnable. On croit que des contributions des C et D sous forme de PEN peuvent être reçues sans être inscrites adéquatement dans le système comptable ou, dans le cas d'argent comptant, on croit que le code utilisé peut être erroné, ce qui nuit à la fiabilité des renseignements générés dans les rapports financiers. Une meilleure collaboration entre la gestion des opérations et la division des finances est requise pour hausser le degré de fiabilité de l'information et pour améliorer les capacités liées aux rapports financiers pour en faire un outil de gestion utile.

### Recommandation

12. Régulariser, par l'intermédiaire de politiques ou de directives, la collaboration entre la division des finances et d'autres intervenants pour améliorer la qualité des rapports financiers sur les C et D. Insister sur le fait que le directeur de la comptabilité des FNP ou le directeur régional de la comptabilité des FNP doit participer aux comités ou aux phases de planification des événements et des activités.

**BPR : DGSBM**



## Conclusion

Le programme de C et D des BNP a connu une forte croissance au cours des dix dernières années. La croissance découle d'une augmentation de la sollicitation menée par les B/E/U des FAC à l'échelle du pays et d'une volonté de nombreuses parties externes de témoigner leur reconnaissance aux militaires canadiens et à leurs familles au moyen de contributions financières et en nature. L'envergure des événements et des activités que les C et D appuyaient auparavant a aussi connu une forte croissance, ce qui a donné le jour à un large éventail de possibilités et de risques. La raison d'être des programmes de moral et de bien-être est d'offrir des avantages grâce aux ressources supplémentaires générées par le soutien et la collaboration externes. Toutefois, au fil de la progression du programme de C et D et de l'élaboration de la nouvelle politique de C et D des BNP, la direction doit mettre en place et maintenir un niveau de contrôle suffisant pour protéger l'organisation de la défense tout en atteignant les objectifs du programme. Il faut renforcer le programme de C et D en :

- définissant et en faisant connaître la raison d'être et l'objectif des ressources en matière de parrainage;
- comblant les écarts présents dans les politiques et en élaborant des mesures du rendement du programme de C et D;
- établissant des paramètres relatifs au programme d'accréditation des AA et à l'emploi des experts des C et D;
- établissant des paramètres pour la collaboration avec des groupes tiers;
- collaborant avec le service de la comptabilité des FNP pour la planification des activités des C et D et la préparation de rapports financiers à leur sujet.

L'immense soutien des entreprises canadiennes et des citoyens canadiens doit être canalisé par un programme de C et D assorti de mécanismes de contrôle et de gestion centralisés.



## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Raison d'être et objectif des commandites

#### Recommandation du CS Ex

1. Transmettre directives et orientation au CEMD pour :
  - établir la raison d'être et l'objectif des C et D des BNP;
  - fournir des précisions au sujet des types d'événements et d'activités pour lesquels des C et D peuvent ou ne peuvent pas être sollicités et utilisés;
  - expliquer quels événements et quelles activités peuvent être financés à l'aide de fonds publics, de fonds non publics, d'une combinaison des deux ou d'aucun des deux. Des renseignements supplémentaires doivent aussi être fournis pour aider les intervenants à comprendre les cadres de politique applicables qu'il faut observer dans différentes situations.

#### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP produira un document de politique établissant la raison d'être et l'objectif du programme de C et D des BNP, détaillant les événements et les activités pouvant être financés au moyen des fonds publics, des fonds non publics, d'une combinaison des deux ou d'aucun des deux et présentant une liste d'événements et d'activités pour lesquels des C et D des BNP peuvent ou ne peuvent pas être sollicités et utilisés en guise de soutien. La politique sera publiée par l'intermédiaire d'une lettre d'accompagnement du CEMD.

**BPR :** CEMD

**Date cible :** Septembre 2014

Le directeur général des BNP préparera un guide sur les C et D des BNP pour appuyer la gestion du programme de C et D des BNP. Le guide sera publié par l'intermédiaire d'une lettre d'accompagnement du CEMD.

**BPR :** CEMD

**Date cible :** Avril 2015

De manière indépendante de l'exigence relative à une politique pour les C et D des BNP, mais dans le même ordre d'idées, le directeur général des BNP doit préparer et publier une politique sur les relations externes des BNP qui sera utilisée pour appuyer les activités des bases et des escadres.

**BPR :** CEMD

**Date cible :** Avril 2015



## Facteurs politiques

### Recommandation du CS Ex

2. Limiter la sollicitation de commandites aux entreprises de biens et services grand public pour réduire le risque de CI réel ou perçu. Établir des lignes directrices et un processus permettant de cerner et de gérer les partenariats pour lesquels les commanditaires ou donateurs potentiels entretiennent des liens avec l'organisation de la défense. Il peut s'agir d'un mécanisme de suivi, de surveillance et de divulgation proactive.

### Mesure de la direction

Recommandation partiellement acceptée.

Le CEMD autorisera les commandants de base et d'escadre à accepter les commandites offerts par des entreprises de biens et services destinés au grand public dans les limites du pouvoir qui leur a été délégué, malgré les restrictions imposées par le DGSBM, lorsqu'il est justifié de le faire. De plus, les commandites de la part d'entreprises faisant partie de « l'industrie de la défense » d'un montant inférieur à un seuil donné peuvent être autorisées. Le seuil en question doit être fixé par le QG SBMFC.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Septembre 2014**

Le directeur général des BNP doit élaborer une stratégie de gestion du risque pour appuyer les ententes de commandite et de dons conformes à l'éthique. Cette stratégie doit prévoir un processus permettant de relever et de gérer les partenariats avec « l'industrie de la défense » et fournir des lignes directrices au sujet des mécanismes de contrôle (p. ex., suivi, surveillance et divulgation proactive).

**BPR : CEMD**

**Date cible : Septembre 2014**

### Recommandation du CS Ex

3. Élaborer une politique sur l'accueil pour les BNP, conformément à la recommandation de la Vérification de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités des BNP du CS Ex (document de 2012).

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP créera et mettra en œuvre une politique sur l'accueil pour les BNP.



**BPR : CEMD**

**Date cible :** Septembre 2014

**Recommandation du CS Ex**

4. Transmettre aux commandants de base et d'escadre ainsi qu'aux autres intervenants des communications insistant sur les restrictions relatives à l'appui à des organismes caritatifs externes et sur les dispositions relatives au soutien.

**Mesure de la direction**

Recommandation acceptée.

Le CEMD a récemment distribué une communication aux N1 insistant une fois de plus sur les restrictions relatives à l'appui aux organismes caritatifs externes et à la prestation de soutien :

- lettres intitulées *Programme Appuyons nos troupes et initiatives de relations externes de tiers*, du 21 octobre 2013, et *Campagnes d'organismes caritatifs pour lesquelles la sollicitation est permise*, du 13 septembre 2013.

**BPR : CEMD**

**Date cible :** Terminé

Cette directive sera incluse dans la trousse et le plan d'instruction élaborés par les SBMFC.

**BPR : CEMD**

**Date cible :** Avril 2015

---



## Environnement des commandites et des dons et activités des tiers

### Recommandation du CS Ex

5. La collaboration avec des groupes tiers doit, au minimum, exiger un protocole d'entente prévoyant que l'organisation de la défense conserve le contrôle et désignant des BPR. Les ententes de collaboration avec des tiers pour lesquelles les enjeux sont élevés, notamment quand il est question d'utilisation de la propriété intellectuelle ou d'échanges de grande valeur, ou celles dont la visibilité auprès du public est élevée doivent faire l'objet d'une convention prenant une forme juridiquement contraignante pour permettre au Ministère d'exercer un contrôle considérable. Un CJFC doit prodiguer des conseils au sujet de l'élaboration d'ententes de collaboration.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le CEMD a récemment distribué une communication aux groupes tiers pour les aviser de l'exigence selon laquelle ils doivent remplir un protocole d'entente (PE) ou un document similaire auprès des SBMFC, si nécessaire.

- Lettre intitulée *Soutien des organismes caritatifs aux Forces canadiennes – Membres et familles*, du 21 octobre 2013.

**BPR :** CEMD

**Date cible :** Terminé

Le directeur général des BNP doit s'assurer que les PE conclus avec les tiers sont conformes aux conseils du CJFC et que les ententes prennent une forme juridiquement contraignante, selon les besoins.

**BPR :** CEMD

**Date cible :** Avril 2014

Tous les ans, le directeur général des BNP fournira au Conseil des BNP un rapport sur l'état des relations avec les organismes caritatifs/fondations externes.

**BPR :** CEMD

**Date cible :** Avril 2014



### Recommandation du CS Ex

6. De la communication portant sur le soutien destiné aux militaires et à leurs familles doit être fournie (à l'interne et à l'externe) dans tous les cas où elle aura l'effet nécessaire pour :

- imposer des restrictions aux membres des FAC utilisant les marques/logos et menant des activités ANT non officielles;
- informer le public de la manière dont il peut apporter son soutien directement ou par l'intermédiaire de groupes autorisés offrant du soutien indirectement;
- sensibiliser les intervenants politiques, bureaucratiques et ministériels au sujet des initiatives ANT internes et externes et de l'effet de chacune d'entre elles sur les objectifs du gouvernement et les programmes subséquents;
- insister sur le fait que tous les engagements pris par les tierces parties ou les contacts avec elles doivent être transférés aux BPR désignés.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP élaborera une stratégie exhaustive pour informer, sensibiliser et tenir à jour les intervenants clés au sujet du programme ANT pour :

- imposer des restrictions aux membres des FAC utilisant les marques/logos et menant des activités ANT non officielles;
- informer le public de la manière dont il peut apporter son soutien directement ou par l'intermédiaire de groupes autorisés offrant du soutien indirectement;
- sensibiliser les intervenants politiques, bureaucratiques et ministériels au sujet des initiatives ANT internes et externes et de l'effet de chacune d'entre elles sur les objectifs du gouvernement et les programmes subséquents;
- insister sur le fait que tous les engagements pris par les tierces parties ou les contacts avec elles doivent être transférés aux BPR désignés.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2015**

Afin de soutenir les efforts des commandants de base et d'escadre lors de l'exécution et du soutien des activités de campagne de financement, le directeur général des BNP élaborera un document de politique sur les campagnes de financement, lequel apportera plus de clarté, et précisera les processus à mettre en œuvre.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2015**





## Accréditation d'agent agréé

### Recommandation du CS Ex

7. Revoir le programme d'AA pour limiter le nombre d'AA et mettre en place des restrictions pour empêcher certaines personnes d'être admissibles à l'accréditation afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de conflit entre les tâches principales de la personne et la sollicitation de C et D.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP a transmis une directive selon laquelle les commandants des bases et des escadres sont responsables de toutes les activités de C et D locales des BNP. On a aussi demandé aux commandants des bases et des escadres de nommer des agents agréés principaux, ce qui fournit une structure hiérarchique appuyant la gestion locale des AA.

**BPR :** DGSBM

**Date cible :** Terminé

Le directeur général des BNP doit :

- revoir le programme d'AA pour limiter le nombre d'AA et mettre en place des restrictions pour empêcher certaines personnes d'être admissibles à l'accréditation afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de conflit entre les tâches principales de la personne et la sollicitation de C et D;
- inclure les mécanismes de contrôle et les restrictions à la politique et au guide sur les C et D des BNP;
- élaborer et mettre en place une capacité de formation en ligne pour améliorer la gestion et le contrôle de la formation des AA.

**BPR :** DGSBM

**Date cible :** Avril 2015



**Recommandation du CS Ex**

8. Distribuer la politique de C et D et les exigences d'accréditation d'AA à venir à toutes les organisations de N1 pour voir à ce qu'elles soient transmises le plus largement possible au personnel et, surtout, aux employés pouvant se trouver à l'extérieur du champ de responsabilité des commandants de base ou d'escadre.

**Mesure de la direction**

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP doit :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour la publication de la politique sur les C et D des BNP pour s'assurer de joindre le plus d'intervenants possible à tous les niveaux et l'ensemble du personnel, y compris le personnel hors du champ de responsabilité des commandants de base et d'escadre;

**BPR : CEMD**

**Date cible : Septembre 2014**

- distribuer les exigences relatives à l'accréditation d'AA pour s'assurer de joindre le plus d'intervenants possible à tous les niveaux et l'ensemble du personnel, y compris le personnel hors du champ de responsabilité des commandants de base et d'escadre;

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2015**

- remettre un rapport annuel au Conseil des BNP sur l'état du programme de C et D des BNP.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Juin 2015 (pour l'AF 2014-2015)**

---

## Emploi d'experts des commandites

### Recommandation du CS Ex

9. Cesser la rémunération sous forme de commission et prélevée des montants acquis et prendre immédiatement les mesures requises pour mettre un terme aux contrats de service prévoyant de tels modèles de rémunération.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP doit :

- ordonner l'interruption immédiate de la rémunération sous forme de commission et la résiliation des contrats de service prévoyant une rémunération sous forme de commission ou prélevée des montants acquis;

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2014**

- mettre en place un modèle de rémunération fondé sur des incitatifs, lorsqu'il est approprié de le faire, pour le personnel sollicitant des C et D pour les BNP.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2015**

---

## Mesure et évaluation du rendement

### Recommandation du CS Ex

10. Renforcer la supervision nationale du programme de C et D en :
- fournissant des directives plaçant l'EM des SBMFC (c.-à-d. le GPCD) dans une position d'autorité dans le cadre du programme de C et D;
  - élaborant des mécanismes de mesure du rendement du programme de C et D, y compris une base de données sur les activités de C et D pour surveiller les activités de sollicitation et la réception des contributions à l'échelle nationale. Au besoin, des ressources supplémentaires doivent être attribuées.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP doit :

- élaborer, pour les C et D des BNP, une structure de gouvernance incluant un EM relevant des SBMFC placé dans une position d'autorité dans le cadre du programme de C et D des BNP;

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2014**

- élaborer un cadre de mesure du rendement pour surveiller et évaluer activement le rendement du programme de C et D des BNP;

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2015**

- utiliser un système de gestion des relations avec les clients pour surveiller la sollicitation et la réception des contributions.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2015**

---

### Recommandation du CS Ex

11. Voir à ce que le personnel désigné du CJFC procède à un examen juridique d'une entente de C et D uniformisée et de toutes les ententes subséquentes dans les cas où les modalités diffèrent de celles de l'entente uniformisée.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP doit :

- demander le soutien du CJFC pour élaborer un format uniformisé pour les ententes de C et D des BNP;
- demander le soutien du CJFC pour examiner les ententes dont les modalités diffèrent du format uniformisé.

**BPR : CEMD**

**Date cible : Avril 2014**

---

## Fonds non publics – Comptabilisation des commandites et des dons

### Recommandation du CS Ex

12. Régulariser, par l'intermédiaire de politiques ou de directives, la collaboration entre la division des finances et d'autres intervenants pour améliorer la qualité des rapports financiers sur les C et D. Insister sur le fait que le directeur de la comptabilité des FNP ou le directeur régional de la comptabilité des FNP doit participer aux comités ou aux phases de planification des événements et des activités.

### Mesure de la direction

Recommandation acceptée.

Le directeur général des BNP doit mettre à jour les règlements, les politiques et les directives pour améliorer la qualité des rapports financiers sur les C et D des BNP.

Le directeur général des BNP doit s'assurer que ces documents établissent les exigences relatives à la participation hâtive des directeurs de la comptabilité ou des directeurs régionaux de la comptabilité des BNP aux comités ou aux phases de planification des événements et des activités.

**BPR : DGSBM**

**Date cible : Avril 2015**



## Annexe B – Critères de la vérification

### Objectif

1. Une structure de gouvernance appropriée pour le Programme de relations avec le secteur privé est en place et fonctionne efficacement.

### Critères

- Les processus décisionnels se rapportant aux relations externes prévoient une supervision efficace et des organes directeurs adaptés.
  - Les éléments incluent supervision, transparence et équité.
  - Le programme d'AA des BNP est adéquat.
  - Les politiques sont suffisantes pour régir efficacement les processus et les pratiques.
  - Les intervenants se conforment à l'ensemble des politiques et processus applicables.
  - La planification stratégique pour l'ensemble du programme ainsi que pour les événements et les activités locaux/nationaux est documentée et approuvée par les EM, et elle prévoit des mécanismes de mesure du rendement et de suivi appropriés.
  - L'objectif du Programme de relations avec le secteur privé est compris par tous les intervenants et il est assorti d'un mandat, de buts et d'objectifs clairement définis. L'exécution du programme est conforme à son objectif et à son mandat.
  - Une formation adéquate en matière de relations externes est fournie pour s'assurer que le personnel délégué est en mesure d'exécuter le programme efficacement.
- 

### Objectif

2. Un cadre de responsabilité efficace est établi pour les relations externes, et il fixe des responsabilités en matière de résultats claires et compatibles avec les ressources et les pouvoirs délégués sont appropriés compte tenu des capacités.

### Critères

- Les instruments de délégation de pouvoirs sont adéquats et les tâches ont été séparées correctement.
  - Les rôles en matière de relations externes ont été adéquatement attribués et les cadres de responsabilités requis sont en place.
  - Le personnel AA désigné a reçu la formation requise et possède les connaissances nécessaires pour travailler efficacement.
- 



## Objectif

3. Les FAC, le MDN et les SBMFC ont établi une approche exhaustive et documentée pour la gestion des risques se rapportant aux programmes et aux activités de relations avec le secteur privé.

## Critères

- Les intervenants ne prennent part à aucune activité et à aucun partenariat pouvant être considéré comme étant controversé ou présenter des risques élevés.
  - Les gestes posés par le personnel et les organisations sont exempts de conflits d'intérêts réels ou potentiels ou de conflits éthiques.
  - Les politiques et procédures existantes englobent les considérations relatives aux CI/à l'éthique, et les politiques, procédures et pratiques ne se contredisent pas.
  - L'utilisation des médias sociaux est gérée efficacement pour protéger l'organisation de la défense.
  - Les images de marque et les logos des FAC, du MDN et des SBMFC sont protégés des usages non autorisés.
  - Les risques associés aux activités menées par des tiers (personnes ou groupes) tentant de recueillir des fonds et visant à appuyer les militaires et leurs familles sont atténués.
- 

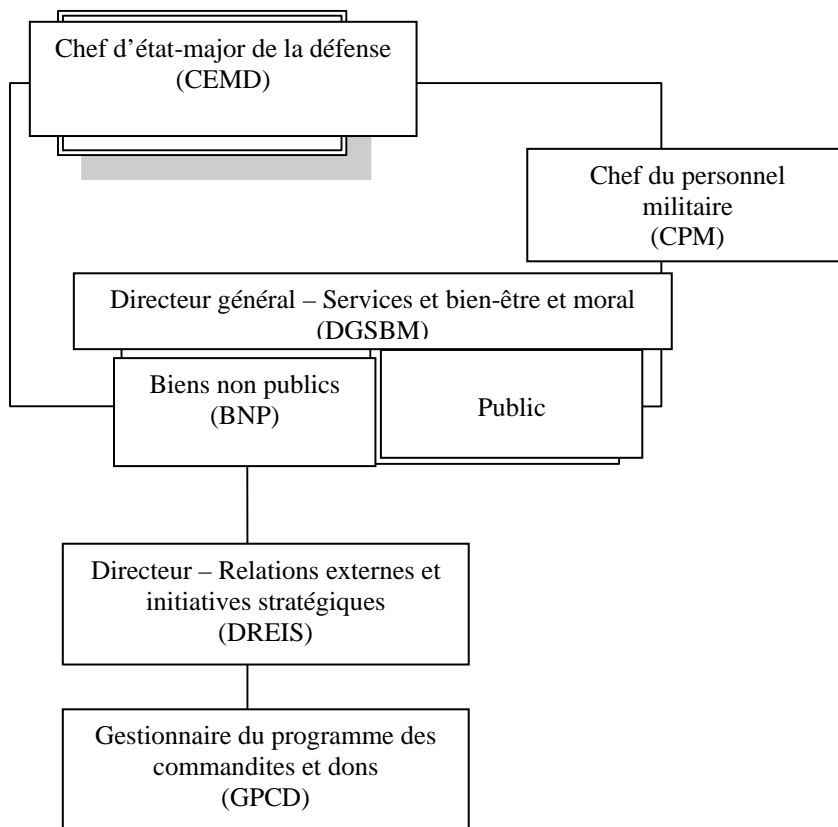
## Objectif

4. Les FAC, le MDN, les SBMFC gèrent sainement les ressources publiques et non publiques en lien avec la planification et l'exécution des programmes et des activités de relations avec le secteur privé.

## Critères

- Les données sont efficacement protégées.
- Les intervenants concernés par le programme de relations avec le secteur privé possèdent les capacités requises pour négocier et évaluer des échanges d'une manière protégeant les ressources financières, humaines et matérielles de l'organisation et compatible avec leur utilisation prudente.
- Des mécanismes de supervision et de responsabilité adéquats sont en place pour les fonds.

## Annexe C – Organigramme simplifié



**Figure 1. Organigramme simplifié.** Le présent organigramme montre les relations hiérarchiques en lien avec la délégation de pouvoirs liés aux BNP par le CEMD et dans le cadre des programmes de moral et de bien-être recevant des fonds publics et relevant du CPM. Il montre aussi une structure redditionnelle du programme de C et D des BNP.