



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Examen du Programme des commandites
et des dons (Biens non publics)
pour le bien-être et le maintien du moral
dans les FC

Juillet 2009

NP0709



Canada 

Mise en garde

Cet examen a été effectué afin d'évaluer le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Programme des commandites et des dons (Biens non publics (BNP)) pour le bien-être et le maintien du moral dans les FC. Bien qu'elles soient suffisantes pour permettre la formulation de recommandations aux fins d'examen par la direction, les appréciations fournies et les conclusions tirées ne sont pas fondées sur l'enquête ou les preuves rigoureuses exigées lors d'une vérification. Par conséquent, elles ne sont pas représentées comme telles.

Les BNP sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale* (LDN). Le paragraphe 38(1) de la LDN prévoit que la *Loi sur la gestion des finances publiques* ne s'applique pas aux BNP. En conséquence, les BNP exigent une politique distincte sur l'obtention de fonds du secteur privé par le biais de dons ou d'ententes visant à commanditer (financer) divers programmes et activités des BNP. Dans le contexte des programmes et activités des BNP, le terme « commandite » désigne le vaste programme de liaison avec le secteur privé, selon lequel ce dernier fournit des fonds et/ou des biens en nature pour appuyer divers programmes et activités des BNP et reçoit en échange une visibilité et une reconnaissance considérées comme étant de valeur égale.

Il convient de noter que cet examen ne visait pas à évaluer le rendement ni le contenu d'ententes de commandite ou de don précises. Il consistait plutôt à évaluer les principaux éléments du CGR dans la mesure où ils s'appliquent à ces programmes au niveau stratégique.



Table des matières

Liste d'abréviations	i
Sommaire des résultats	ii
Introduction	1
Contexte	1
Objectifs	1
Portée.....	1
Méthodologie.....	1
Constatations et recommandations	2
Gérance et responsabilisation	2
Orientation stratégique	5
Annexe A – Plan d'action de la direction.....	A-1
Annexe B – Critères de vérification.....	B-1



Liste d'abréviations

AA	Agent autorisé
ABACIS	Système automatisé d'information et de contrôle comptable de la base
AF	Année financière
ASPFC	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
Cmdt	Commandant
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CS Ex	Chef – Service d'examen
CSF	Chef des services financiers
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
FC	Forces canadiennes
GCFNP	Gestionnaire de la comptabilité des Fonds non publics
LDN	<i>Loi sur la défense nationale</i>
MDN	Ministère de la Défense nationale
PE	Protocole d'entente
PSP	Programmes de soutien du personnel



Sommaire des résultats

Le présent examen du Programme des commandites et des dons (Biens non publics (BNP)) pour le bien-être et le maintien du moral dans les FC a été effectué conformément au Plan de travail de vérification des BNP du Chef – Service d'examen (CS Ex) pour l'année financière (AF) 2007-2008. Cette étude visait à déterminer, d'une part, dans quelle mesure le cadre et les processus de contrôle interne en place offrent une orientation stratégique efficace à l'égard du programme, c.-à-d. une gouvernance efficace, et, d'autre part, s'il fallait procéder à une vérification complète afin d'en donner l'assurance au Chef d'état-major de la Défense. Compte tenu des aspects des activités de commandite et de don des BNP qui sont liés à l'éthique, aux finances, au droit et aux affaires publiques, ainsi que des risques connexes, ce projet a été inclus dans le plan de travail susmentionné.

Évaluation globale

La gouvernance et l'orientation stratégique du Programme des commandites et des dons pourraient être renforcées grâce à :

- une révision du cadre de gestion et de responsabilisation;
- une mise à jour des politiques, car les versions actuelles ne sont ni efficaces ni bien comprises.

Constatations et recommandations

Gérance et responsabilisation. La gouvernance du Programme des commandites et des dons est décentralisée et comporte une multitude d'activités administrées et gérées localement. La répartition de la responsabilisation ne reflète pas le profil de risque de ce type d'activité – gestion localisée mais risques à l'échelle nationale ou au niveau du système. Il faudrait reconnaître cette iniquité et faire en sorte que la gouvernance du programme harmonise la responsabilisation avec les risques inhérents.

Il est recommandé d'entreprendre une démarche consultative auprès de tous les intervenants clés (Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF) et commandants de bases/ escadres) afin de déterminer comment rationaliser la gouvernance du Programme des commandites et des dons par rapport aux risques connexes, tout en maximisant les possibilités de production de recettes.

Orientation stratégique. La politique comptable (chapitre 29) n'est pas bien comprise par le personnel comptable, et encore moins par les gestionnaires chargés d'administrer le Programme des commandites et des dons. L'orientation stratégique connexe, y compris la formation complémentaire, est inadéquate. Cette situation a donné lieu à des incohérences dans la consignation des activités de commandite et de don et empêché l'établissement de rapports de niveau national/stratégique. La conformité à la politique est restreinte. Grâce à une orientation stratégique plus solide et à la mise en œuvre d'une formation d'appui, la comptabilisation des activités de commandite et de don pourrait être cohérente et conforme aux directives. La politique des BNP sur les commandites et les dons est mieux comprise que la politique comptable, surtout en raison de la formation connexe qui est offerte. Elle a été rédigée dans des termes très généraux afin d'être la plus inclusive possible, ce qui a engendré des lacunes ou laissé place à des interprétations larges. Ces lacunes pourraient aboutir à des résultats non voulus et compromettre le programme.



Il est recommandé d'examiner et de réviser les deux politiques afin de s'assurer que le programme donne les résultats voulus et que les risques sont bien gérés. La direction a besoin de suffisamment de temps pour mettre en œuvre son plan d'action. Une vérification complète n'est pas indiquée tant que la structure de gouvernance et le cadre de contrôle révisés ne sont pas en place.

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



Introduction

Contexte

Conformément au Plan de travail de vérification des BNP pour l'AF 2007-2008, le CS Ex a effectué une analyse des risques liés au Programme des commandites et des dons aux BNP. Ce programme avait été initialement inclus dans le Plan de travail des BNP de l'AF 2005-2006 mais, comme il en était encore à ses débuts, le projet a été mis en veilleuse jusqu'à ce que le programme ait pu évoluer dans une certaine mesure.

La politique des BNP sur les commandites et les dons a été publiée en décembre 2005. Elle limitait les activités de commandite et de don des BNP aux agents autorisés (AA), c.-à-d. les personnes qui avaient réussi le cours de formation sur les commandites et les dons aux BNP. Depuis décembre 2005, le DGSSPF, appelé anciennement l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC), a donné ce cours 13 fois, et plus de 140 AA l'ont terminé avec succès. Dans cette formation, la raison d'être des activités de commandite et de don est énoncée de la façon suivante :

- améliorer les événements existants grâce à des mouvements de trésorerie accrus ou l'obtention de produits en nature;
- permettre d'élaborer de nouvelles activités de bien-être et de maintien du moral qui n'étaient pas abordables antérieurement;
- fournir un mécanisme pour établir des relations avec la collectivité.

Les commandants (Cmdt) ont la responsabilité globale de la surveillance et du contrôle des activités de commandite et de don à l'appui des activités des BNP dans leurs unités. Au sein de l'organisation du DGSSPF, un spécialiste national des commandites ainsi que quatre autres gestionnaires de programmes (Fonds pour les familles des militaires, Fonds « Soldat en mouvement » des FC, Fonds de bien-être dans les hôpitaux et Caisse d'assistance au personnel des Forces canadiennes) apportent leur appui aux activités de commandite et de don.

Objectifs

La présente analyse des risques visait à évaluer le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), à savoir les stratégies de gouvernance, de surveillance et de gestion des risques, pour déterminer le niveau de conformité aux politiques internes et externes et à la législation, et de voir si une vérification complète de toutes les activités de commandite et de don est justifiée.

Portée

Toutes les activités autorisées et identifiables de commandite et de don des BNP ont été incluses dans l'analyse. Cette étude a eu lieu de mai à novembre 2008.

Méthodologie

L'analyse comportait un examen de toutes les politiques et procédures connexes et de toutes les données financières saisies par le Système automatisé d'information et de contrôle comptable de la base (ABACIS), des entrevues avec les gestionnaires responsables et l'analyse d'un échantillon d'ententes de commandite et/ou de don.



Constatations et recommandations

Gérance et responsabilisation

Une meilleure surveillance des activités de commandite/de don des BNP et une communication améliorée des principes sous-jacents feraient en sorte que le programme donne des résultats cohérents, favoriseraient la collaboration horizontale entre les intervenants et permettraient un contrôle systémique des résultats.

Gérance

Le cadre de contrôle des activités de commandite et de don des BNP est décentralisé, et les commandants de bases/d'escadres, généralement par l'entremise du gestionnaire de leurs programmes de soutien du personnel (PSP), sont responsables d'assurer la surveillance et le contrôle. La mesure dans laquelle ces activités de commandite et de don sont intégrées dans les programmes locaux de bien-être et de maintien du moral des BNP dépend des ressources affectées ainsi que de l'expérience/expertise des personnes chargées d'administrer et de gérer le Programme des commandites et des dons.

Ce modèle de gérance entraîne une énorme disparité dans le système en ce qui concerne les fonds et les produits en nature qui sont disponibles pour renforcer les activités et programmes locaux de bien-être et de maintien du moral. Par exemple, dans un endroit, les activités de commandite et de don offrent chaque année plus de 300 000 \$ en ressources additionnelles pour appuyer les activités et programmes locaux de bien-être et de maintien du moral. Or, les programmes de la plupart des endroits apportent moins de 5 000 \$, d'où la difficulté d'offrir un accès équitable et durable aux programmes de bien-être et de maintien du moral des BNP aux membres des Forces canadiennes (FC), aux anciens militaires et à leurs familles, où qu'ils se trouvent.

Une autre difficulté réside dans les messages contradictoires et les perceptions erronées du public, c.-à-d. lorsque des compagnies ayant un profil national commanditent des activités locales mais donnent l'impression de commanditer la totalité du programme de bien-être et de maintien du moral. En réalité, seuls les membres locaux des FC et leurs familles bénéficient de ces types d'ententes de commandite. Les perceptions erronées du public pourraient aboutir à des plaintes à la fois des commanditaires et des participants aux événements et, en définitive, à une baisse du soutien.

Responsabilisation à l'égard des activités de commandite et de don des BNP

L'un des grands principes directeurs de la politique des BNP sur les commandites et les dons repose sur l'attribution de la responsabilité de sorte que « toute personne qui gère des commandites et des dons aux BNP doit justifier, à l'interne ou publiquement, toutes les ressources obtenues des commanditaires et des donateurs à l'appui d'activités des BNP. »¹ Ce principe est difficile à respecter en raison de la gérance décentralisée des activités de commandite et de don.

¹ Politique des BNP sur les commandites et les dons, paragraphe 14.



Responsabilisation locale

Les commandants locaux assument la responsabilité globale dans leurs unités mais, au sein des unités elles-mêmes, à quelques exceptions près, les activités de commandite et de don sont confiées à des gestionnaires d'activités et de programmes individuels. Seulement quatre des 20 unités qui ont répondu à nos demandes de renseignements ont dit avoir des gestionnaires exclusivement responsables des activités de commandite et de don. Dans d'autres endroits, la responsabilité est assignée soit au gestionnaire des PSP, soit à un membre du personnel de gestion. De plus, sauf quelques exceptions, ni les gestionnaires locaux des PSP ni le gestionnaire local de la comptabilité des Fonds non publics (GCFNP) ne pouvaient affirmer avec confiance que la totalité (ou la plupart) des activités de commandite et de don des BNP à leur unité étaient comptabilisées de la façon appropriée. À l'échelle locale, la gestion documentaire et financière des activités de commandite et de don n'est pas uniforme dans l'ensemble du système des BNP.

Le nombre d'AA qui sont autorisés à solliciter des activités de commandite et de don (plus de 20 dans une unité interrogée), conjugué à celui des gestionnaires des activités, y compris les bénévoles, qui n'ont pas reçu la formation d'AA, rend non seulement la responsabilisation difficile, mais augmente aussi le risque de lassitude des commanditaires/donateurs, d'occasions manquées de maximiser les recettes à cause d'une mauvaise segmentation du marché, de l'existence d'ententes non approuvées et de la mise en danger des FNP. Ces risques augmentent davantage en raison de l'absence de communications horizontales entre les intervenants locaux, à savoir une capacité de « tirer des leçons ». Les activités de commandite et de don sont peut-être une responsabilité locale, mais un examen public pourrait élever les risques locaux à un niveau national, ce qui compromettrait tous les programmes de commandites et de dons aux BNP.

Le Programme des commandites et des dons est vulnérable en raison :

- de l'absence d'une source de contrôle;
- d'une mauvaise segmentation du marché empêchant la maximisation des recettes;
- de la lassitude des donateurs.

Les unités qui ont des gestionnaires affectés exclusivement aux activités de commandite et de don (ou une équipe de gestion) étaient mieux équipées pour justifier leurs activités/ressources et capables d'offrir des ententes élaborées conformément aux politiques.

Responsabilisation nationale

Au sein de l'organisation du DGSSPF, six gestionnaires de programmes principaux sont responsables des activités de commandite et de don :

- le spécialiste national des commandites;
- le gestionnaire du Fonds « Soldat en mouvement »;
- le gestionnaire supérieur du Fonds pour les familles des militaires;
- le gestionnaire du Fonds de bien-être dans les hôpitaux;
- le coordonnateur qui supervise l'opération *Père Noël*;
- le gestionnaire de la Caisse d'assistance au personnel des Forces canadiennes.



À l'exclusion du spécialiste des commandites, seul le coordonnateur est un AA. Huit autres membres du personnel du DGSSPF sont des AA qualifiés.

Le spécialiste national des commandites est responsable de dispenser la formation d'AA et de donner des conseils, et il est chargé des activités de commandite et de don relevant des programmes, activités et services nationaux. En plus de coordonner les activités de commandite avec les gestionnaires des programmes susmentionnés, il gère les activités de commandite pour le compte d'autres programmes nationaux, y compris des manifestations sportives internationales et nationales, le banquet du mérite sportif national, le concours de photographie du ministère de la Défense nationale (MDN) et d'autres événements parrainés par le DGSSPF.

Les dons ne relèvent pas du spécialiste national des commandites; les fonds sont directement envoyés aux gestionnaires de programmes et leur gestion (c.-à-d. vérification, consignation, accusé de réception, etc.) diffère d'un programme à l'autre. Il n'y a aucun échange horizontal d'information ni aucune coordination horizontale. De plus, les gestionnaires de programmes ne sont pas uniquement responsables de gérer la sollicitation de dons pour leurs fonds, mais ils doivent aussi coordonner les efforts liés aux activités de financement de tiers, sur lesquelles ils n'exercent pour ainsi dire aucune influence.

Gérance – La voie à suivre

On propose de restructurer complètement l'administration, la gestion et les responsabilités ayant trait au Programme des commandites et des dons aux BNP afin d'offrir un accès équilibré et équitable à ces types de fonds. En vertu de la « Directive d'étude sur le Nouvel accord », le chef de la direction du DGSSPF a amorcé un processus de consultation avec les membres du conseil des BNP et les commandants de bases/escadres pour examiner d'autres domaines où le financement, l'administration, la gestion et les arrangements opérationnels des BNP n'assurent pas aux membres des FC, aux anciens militaires et à leurs familles un accès équitable et durable aux programmes de bien-être et de maintien du moral des BNP, où qu'ils se trouvent². Les activités de commandite et de don pourraient être ajoutées à la liste d'initiatives proposées dans le Nouvel accord.

Recommandation

De concert avec les commandants de bases/escadres, le DGSSPF devrait évaluer le cadre de gérance et de responsabilisation du Programme des commandites et des dons.
(BPR : DGSSPF associé)

² Directive d'étude sur le Nouvel accord, Modernisation des ententes de financement et de gestion relatives aux programmes, activités et immobilisations des BNP, 25 juillet 2008.



Orientation stratégique

Les politiques régissant les principes directeurs en matière de commandites et de dons ne sont pas claires. De plus, elles sont mal comprises et elles ne sont pas appliquées de façon uniforme.

Deux politiques des BNP régissent les activités de commandite et de don : l'A-FN-105, Politique et procédures de comptabilité, chapitre 29, Comptabilité des commandites et des dons aux BNP, et la Politique des BNP sur les commandites et les dons, publiée en décembre 2005. Les membres des FC qui agissent à titre d'AA sont également assujettis aux Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) 7021-1 (Conflits d'intérêts), DOAD 7023-0 (Éthique de la Défense) et DOAD 7021-4 (Dons et parrainage – remplacée actuellement par des lignes directrices provisoires sur les partenariats, pendant la rédaction d'une nouvelle ébauche).

A-FN-105, chapitre 29

La politique de comptabilité des Fonds non publics (A-FN-105) se rapportant aux commandites et aux dons a été publiée en mai 2007. Elle s'inspire de la politique des BNP sur les commandites et les dons et renferme d'autres directives propres à la comptabilité.

À la conférence nationale sur la comptabilité tenue en septembre 2008, tous ont reconnu que la politique n'était pas claire. Cette opinion a aussi été corroborée par les entrevues menées auprès du gestionnaire national de la comptabilité, de plusieurs gestionnaires de la comptabilité des FNP et de certains membres du personnel local des PSP responsable de gérer les activités de commandite et de don. Plusieurs GCFNP ont également fait observer qu'ils n'avaient pas reçu assez de formation sur la comptabilisation des transactions de commandite et de don.

Le manque d'uniformité dans l'application des politiques risque de faire perdre des fonds et limite la capacité de fournir des rapports locaux et nationaux sur les recettes de commandites et de dons.

Les procédures comptables elles-mêmes sont mal comprises, comme en témoignent les incohérences dans la consignation des recettes de commandites et de dons, tant en espèces que sous forme de produits en nature. La politique exige que les transactions soient consignées selon la juste valeur marchande; or, l'analyse d'un échantillon de transactions a révélé que des biens et services en nature, offerts et reçus, ont été consignés selon une valeur inférieure à la juste valeur marchande. Certaines bases/escadres déclarent et suivent les recettes par commanditaire ou donateur, tandis que d'autres suivent les recettes et les produits en nature attribuables à un événement précis. Les deux méthodes présentent des risques et des avantages. Dans un endroit, on a élaboré un processus qui combine le suivi par commanditaire et le suivi par événement, mais la logique comptable a été suspendue de manière à fournir une solution de rechange pour les programmes actuels. Ces incohérences au chapitre de la consignation limitent la capacité de fournir des rapports locaux et nationaux sur les activités de commandite et de don. Par ailleurs, la conformité aux dispositions particulières du chapitre 29 est restreinte,



étant donné que bon nombre de clubs d'intérêts spéciaux et responsables d'activités récréatives n'utilisent pas les numéros de compte du grand livre général assignés aux commandites et aux dons pour consigner la réception de fonds ou de produits en nature.

La confusion vient en partie de la façon dont les recettes de commandites ont été définies, notamment par les termes « différé » et « avec restrictions », qui sont interchangeables dans la politique malgré le fait qu'ils exigent des traitements comptables différents. Le traitement comptable observé dans le cas des produits en nature différés ne reflète aucunement l'exigence de la politique, c.-à-d. établir ces articles à titre d'immobilisations, ce qui pourrait entraîner un risque de perte.

Politique des BNP sur les commandites et les dons

La politique des BNP de décembre 2005 sur les commandites et les dons fait l'objet d'un programme de formation de deux jours, que doivent suivre tous les responsables des activités de commandite et de don des BNP. Jusqu'à présent, 13 cours ont été offerts (le premier en 2006) à tous les gestionnaires locaux des PSP. On compte actuellement plus de 140 AA qualifiés.

Cette politique vise les activités de commandite et de don qui appuient des événements ou activités des BNP. Lorsque ces événements consomment à la fois des ressources publiques et non publiques, l'application de la politique n'est pas claire, c.-à-d. qu'on ne sait pas comment la DOAD 7021-4³ et la politique des BNP devraient être appliquées simultanément. Un événement examiné a consommé à la fois des ressources publiques et non publiques (personnel et installations) afin d'appuyer une tierce organisation (quoique cette dernière ait pour fonction de soutenir les familles des militaires), au moyen d'ententes des BNP sollicitées par des personnes autres que des AA. Ce genre d'événement pourrait donner l'impression d'être approuvé par les FC ou les BNP, alors qu'en fait il ne répond pas aux exigences de l'une ou l'autre politique, ce qui pourrait engendrer des perceptions erronées du public. Une autre question que la politique n'aborde pas est celle de la commandite d'installations appartenant aux FNP. Selon son libellé actuel, la politique se limite à la commandite d'événements et d'activités.

La politique avait pour but de fournir un cadre dans lequel les membres des FC, les employés des FNP et d'autres personnes étaient mis au courant des questions éthiques, financières, juridiques et d'affaires publiques dont il faut tenir compte avant d'accepter ou de solliciter des commandites ou des dons au nom des BNP. Elle énonce les principes directeurs qui sous-tendent le programme, notamment :

Le cadre de la politique des BNP sur les commandites et les dons est peut-être trop général, étant donné les risques liés aux accords de collaboration.

- La neutralité politique est nécessaire.
- Les échanges sont de valeur équivalente dans le cas des ententes de commandite.
- Les accords sont transparents et peuvent résister à l'examen public.

³ La DOAD 7021-4 est remplacée par les Lignes directrices provisoires sur les partenariats, Programme d'éthique de la Défense, qui restera en vigueur jusqu'à ce qu'une DOAD révisée soit approuvée.



- Les accords sont exempts de toute attente ou perception de traitement préférentiel de la part des BNP, du MDN ou des FC.
- Les accords ne sous-entendent pas un appui à l'égard de tout produit ou service.

Ces deux dernières exigences sont soumises aux interprétations les plus variées. Le cours d'AA explique les deux principes au moyen d'exercices d'étude de cas dans lesquels une approbation tacite ou l'exclusivité est offerte et jugée inappropriée. Dans le secteur privé, les ententes de commandite offrent couramment l'exclusivité, c.-à-d. que l'accès aux possibilités de commandite est limité à une seule compagnie ou un seul secteur, et supposent l'approbation tacite de son produit. La politique des BNP exige que la sollicitation de commandites et de dons s'effectue d'une façon qui est équitable et ouverte pour le secteur industriel concerné, ce qui est contraire aux normes de l'industrie en matière de commandites. La politique ne fait que laisser entendre que l'« exclusivité » devrait être évitée. Dans l'échantillon de protocoles d'entente (PE) examinés, l'exclusivité de secteur était explicitement offerte. Le programme pourrait donner l'impression d'« appuyer » des produits de façon involontaire. D'autres PE examinés, bien que conformes aux paramètres généraux de la politique, ont semblé déborder le cadre des principes directeurs, c.-à-d. réciprocité pouvant être considérée comme supérieure à la valeur de la commandite ou offre de l'utilisation d'installations dont l'accès est habituellement limité aux membres des FC, aux anciens militaires et à leurs familles.

En ce qui concerne la justification des activités de commandite et de don, les exigences documentaires de la politique sont assez considérables. Un *Sommaire des commandites et des dons et formulaire d'approbation des BNP* doit être rempli pour chaque entente. Dans le cas des ententes évaluées à plus de 1 000 \$, il faut également établir un PE (d'une longueur de cinq à huit pages). Ces exigences semblent rigoureuses étant donné le montant des legs et les risques associés. C'est d'ailleurs ce qui ressort des commentaires formulés par des compagnies qui, lorsqu'elles œuvrent dans le secteur privé, offrent des sommes beaucoup plus importantes dans une entente comportant moins de pages, voire une seule. Pour les dons, il n'y a aucune réciprocité à consigner, ce qui annule la nécessité de bon nombre des clauses figurant dans les modèles de PE. Les formulaires eux-mêmes ne sont pas conviviaux, car ils ne permettent pas de consigner tous les renseignements exigés à la fois par les administrateurs du programme de commandites et de dons et par le bureau de la comptabilité des FNP, d'où la difficulté de coder correctement la commandite ou le don.

Certaines unités ont remédié à un certain nombre des lacunes (ou excès) des deux politiques en publiant des ordres permanents. Par exemple, l'un d'eux offrait comme solution de rechange au PE un registre de type tableur pour les transactions qui sont en deçà d'un seuil précis.

Un examen des révisions proposées à la politique des BNP sur les commandites et les dons a indiqué que la plupart des modifications prévues répondraient aux préoccupations « documentaires », notamment l'élaboration de formulaires plus conviviaux. Les révisions permettent également d'éliminer des chevauchements et/ou contradictions entre cette politique et la politique comptable.



Recommandations

A-FN-105, chapitre 29. Il faudrait revoir la politique, de concert avec le personnel comptable sur le terrain, afin d’y apporter les éclaircissements nécessaires. Il faudrait aussi élaborer des documents de procédures à l’appui et dispenser la formation voulue. **(BPR : DGSSPF/CSF)**

Politique des BNP sur les commandites et les dons. Il faudrait revoir la politique afin de réduire le plus possible les lacunes au niveau de l’application et de faire en sorte que les interprétations corroborent les principes directeurs. Les modifications proposées aux formulaires devraient être diffusées dès que possible. **(BPR : DGSSPF associé)**



Annexe A – Plan d'action de la direction

Gérance et responsabilisation

Recommandation du CS Ex

1. **Gérance.** De concert avec les commandants de bases/escadres, le DGSSPF associé ait évaluer le cadre de gérance et de responsabilisation du Programme des commandites et des dons.

Mesure de la direction

Le Programme des commandites et des dons a été conçu pour fournir aux commandants de bases et d'escadres la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins locaux.

La direction est satisfaite des contrôles en place.

Le regroupement des postes de quartier général qui s'occupent actuellement de la gestion des programmes nationaux de commandites et de dons dans un centre d'excellence relevant du DGSSPF associé mettra davantage en évidence ces activités et améliorera l'approche globale de liaison avec le secteur privé en établissant une façon plus coordonnée de traiter avec de grandes entités organisationnelles (nationales).

La direction reconnaît la nécessité continue de former les agents autorisés et elle élaborera des plans appropriés à cet égard.

BPR : DGSSPF associé

Date d'achèvement : En cours

Orientation stratégique

Recommandation du CS Ex

2. **A-FN-105, chapitre 29.** Il faudrait revoir la politique, de concert avec le personnel comptable sur le terrain, afin d'y apporter les éclaircissements nécessaires. Il faudrait aussi élaborer des documents de procédures à l'appui et dispenser la formation voulue.

Mesure de la direction

D'accord avec la recommandation. La politique sera modifiée par souci de clarté.

BPR : DGSSPF/CSF

Date d'achèvement : Le chapitre 29 sera modifié d'ici mars 2009.

Mesure de la direction

Les gestionnaires de la comptabilité à tous les niveaux recevront une formation à la fois sur le chapitre 29 de l'A-FN-105 et la politique des BNP sur les commandites et les dons.

BPR : DGSSPF/CSF

Date d'achèvement : La formation destinée aux gestionnaires de la comptabilité se poursuivra.



Recommandation du CS Ex

3. **Politique des BNP sur les commandites et les dons.** Il faudrait revoir la politique afin de réduire le plus possible les lacunes au niveau de l'application et de faire en sorte que les interprétations corroborent les principes directeurs. Les modifications proposées aux formulaires devraient être diffusées dès que possible.

Mesure de la direction

Le DGSSPF associé et le spécialiste national des commandites rédigeront des modifications à la politique des BNP sur les commandites. Il faut porter une attention particulière aux lignes directrices financières et comptables et à l'interface avec l'A-FN-105 en ce qui concerne les procédures comptables et la gestion financière des commandites et des dons aux BNP. Les besoins en matière de formation et de recyclage seront également révisés.

BPR : DGSSPF associé

Date d'achèvement : Décembre 2008

Mesure de la direction

Consultation et rétroaction sur les modifications proposées auprès des intervenants appropriés (agents autorisés, services juridiques, etc.).

BPR : DGSSPF associé

Date d'achèvement : Janvier 2009

Mesure de la direction

Présentation à la chaîne de commandement aux fins d'examen/d'approbation.

BPR : DGSSPF associé

Date d'achèvement : Mai 2009



Annexe B – Critères de vérification

Objectif

1. S'assurer qu'un solide cadre de responsabilisation de gestion est en place, c.-à-d. veiller à ce qu'une structure de gouvernance efficace soit en place.

Critères

- Gérance – Le régime de contrôle est intégré et efficace, et ses principes sous-jacents sont clairs pour tous les intervenants.
 - Responsabilisation – Les responsabilités à l'égard des résultats sont clairement attribuées et conformes aux ressources, et elles correspondent aux capacités.
 - Politiques et programmes – Les politiques sont bien structurées et bien comprises et font en sorte que les programmes donnent les résultats prévus.
 - Gestion des risques – Le contexte en matière de risque a été défini aux niveaux à la fois tactique et stratégique, et il est géré de manière proactive.
 - Résultats et rendement – Une information pertinente sur les résultats est disponible et utilisée par la direction lors de la prise de décision. L'information est transparente et facile à comprendre.
-

Objectif

2. S'assurer que le programme est conforme aux politiques internes et externes et à la législation.

Critères

- Les administrateurs du programme exercent une surveillance et, le cas échéant, le personnel comptable contribue à assurer la conformité.
-

