



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Vérification du soutien du moral et du bien-être lors des opérations de déploiement

Mai 2010

NP0603



Canada 

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Sommaire des résultats	iii
Introduction	1
Objectif	1
Portée	1
Méthodologie	1
Contexte du programme de BEMM	2
Constatations et recommandations	6
Gouvernance	6
Responsabilisation	12
Gérance	16
Annexe A—Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B—Critères de vérification	B-1
Annexe C—Extrait des Directives du COMFEC pour les opérations internationales (DCOI)	C-1
Annexe D—Cadre d'établissement de rapports et de responsabilisation pour le soutien du moral et du bien-être lors des opérations de déploiement	D-1
Annexe E—Structure organisationnelle du personnel du BEMM de la FOI-Afg (ROTO 6)	E-1
Annexe F—Description des programmes et services de BEMM	F-1



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
A-FN-105	Politique et procédures pour la comptabilisation des Fonds non publics
ANS	Accord sur les niveaux de service
APSFC	Agence du personnel de soutien des Forces canadiennes
BEMM	Bien-être et maintien du moral
BNP	Biens non publics
BOA	Base d'opérations avancée
BPR	Bureau de première responsabilité
C PSP	Chef – Programmes de soutien du personnel
CANEX	Économats des Forces canadiennes
CEMA Sout	Chef d'état-major adjoint – Soutien
CFA	Cadeau de fin d'affectation
CFFO	Comité du Fonds de la Force opérationnelle
CM	Camp Mirage
Cmdt	Commandant
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
COMSOCAN	Commandement du soutien opérationnel du Canada
CP, S et L	Conditionnement physique, sports et loisirs
CS Ex	Chef – Service d'examen
DCOI	Directives du COMFEC pour les opérations internationales
DGSSPF	Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles
DPF	Dirigeant principal des finances
DSD	Directeur – Soutien aux déploiements/DGSSPF
EEP	Employé engagé sur place
EM	Expert en la matière
EPRK	Équipe provinciale de reconstruction de Kandahar
EST	Élément de soutien du théâtre
FC	Forces canadiennes
FNP	Fonds non publics
FO Kandahar	Force opérationnelle à Kandahar
FO	Force opérationnelle



FOI-Afg	Force opérationnelle interarmées en Afghanistan
ICC	Inspection du contrôleur du Commandement
IPO	Instruction permanente d'opération
IRD	Indemnité de retour au domicile
KAF	Aérodrome de Kandahar
MDN	Ministère de la Défense nationale
NCSM	Navire canadien de Sa Majesté
Op	Opération
Ops	Opérations
OPT	Ordres permanents du théâtre
PLU	Consultation de produit
PSP	Programmes de soutien du personnel
QG	Quartier général
R et R	Repos et récupération
RH	Ressources humaines
ROTO	Rotation (période de déploiement de six mois)
RTVFC	Radiotélévision des Forces canadiennes
SGM	Système de gestion de magasin
STIM	Services téléphoniques et Internet pour le moral
TED	Tableau d'effectifs et de dotation
VAT	Visite d'aide technique
\$US	Dollars américains



Sommaire des résultats

Conformément au plan de travail du Groupe de vérification des Biens non publics (BNP) pour l'année financière (AF) 2008-2009, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification du soutien du moral et du bien-être lors des opérations de déploiement.

La dernière vérification à ce sujet a eu lieu en 2005. Les observations et recommandations du rapport de vérification de 2005 ont fait l'objet d'un suivi suffisant de la part de la direction ou ne sont plus pertinentes.

Les programmes de bien-être et de maintien du moral (BEMM) visent à améliorer la vie des membres des Forces canadiennes (FC), et ainsi contribuer à la disponibilité et à l'efficacité opérationnelles militaires. Pour ce qui est de l'incidence sur les membres des FC, les programmes de maintien du moral sont hautement prioritaires.

Au cours de la vérification, de nombreuses recommandations visant à renforcer certaines politiques ou procédures ont été formulées, et la haute direction y a donné suite. Seules les questions en suspens et à plus haut risque figurent dans le présent rapport.

Principales observations

Gouvernance

- Il faudrait augmenter le niveau global de gouvernance et de surveillance ayant trait au soutien du BEMM lors des opérations de déploiement.
- Il existe un solide système de mesure du rendement.
- Les membres des FC ne comprennent pas clairement le programme de BEMM.

Évaluation globale

- Les programmes et services de BEMM permettent d'augmenter l'efficacité opérationnelle des forces déployées et favorisent le bien-être physique, affectif et spirituel des membres des FC.
- Les lacunes en matière de gouvernance et de politique parmi les organisations qui assurent le soutien du BEMM lors des opérations de déploiement indiquent la nécessité d'accroître la planification et l'orientation stratégiques.
- Il faut renforcer la responsabilisation à l'égard des utilisateurs des programmes et services de BEMM, c.-à-d. grâce à une perspective plus stratégique durant le processus de planification.
- Il faut mettre en oeuvre des processus efficaces et faire respecter les politiques afin de protéger le personnel et les biens.

Responsabilisation

- Les programmes et services offerts dans le cadre des opérations de déploiement (par l'entremise du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC), du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF)¹ et d'autres organisations) sont fréquemment gérés de manière cloisonnée, en l'absence d'une perspective stratégique de tout le programme de soutien du BEMM pour les opérations de déploiement.
- Il faut un mécanisme officiel ou plus structuré pour déterminer les besoins des militaires déployés afin d'assurer le développement d'un programme efficace de BEMM.
- La gestion du programme Cadeau de fin d'affectation (CFA) est un domaine où l'amélioration du cadre de responsabilisation aurait une incidence positive sur le moral.

Gérance

- Les processus de surveillance ont été contournés, ce qui augmente le risque de situations de conflit d'intérêts.
- Il est impossible de donner l'assurance que les biens sont adéquatement protégés.
- Il faut renforcer la conformité aux politiques sur la sécurité.
- Il faut resserrer les contrôles exercés sur la gestion des stocks de détail afin d'atténuer les risques de pertes non décelées.

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

¹ Le DGSSPF s'appelait autrefois Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC).



Introduction

La présente vérification du soutien du BEMM lors des opérations de déploiement faisait partie du plan de travail de vérification des BNP de l'AF 2008-2009. La dernière vérification à ce sujet a eu lieu en 2005. Les observations et recommandations du rapport de vérification de 2005 ont fait l'objet d'un suivi suffisant de la part de la direction ou ne sont plus pertinentes.

Objectif

Donner l'assurance que le soutien du BEMM lors des opérations de déploiement est efficacement assuré grâce à des programmes et services qui répondent aux besoins des militaires déployés, et que des cadres de gouvernance et de responsabilisation appropriés sont en place. Une liste détaillée des critères de vérification figure à l'[annexe B](#).

Portée

La vérification englobe tous les programmes et services de BEMM assurés par le biais du DGSSPF. Certains programmes, services et fonctions de soutien du BEMM lors des opérations de déploiement sont exclus de la vérification parce qu'ils ont été considérés comme étant à faible risque et/ou de faible importance relative. D'autres aspects qui ne relèvent pas du DGSSPF sont mentionnés dans le rapport en raison de leur incidence globale sur le moral et le bien-être. La vérification est principalement axée sur la mission actuelle en Afghanistan, car celle-ci revêt la plus grande importance relative et compte le plus grand nombre de personnes affectées exclusivement au soutien des opérations de déploiement. Toutefois, nous avons effectué la vérification en envisageant d'appliquer ses recommandations aux futures missions ou opérations de déploiement.

Méthodologie

La méthodologie générale suivante a été employée dans le cadre de la vérification :

- Recherches préliminaires et réunions préalables tenues avec le Directeur – Soutien aux déploiements (DSD) et le personnel des Opérations (Ops) de déploiement² au sein de l'organisation du DGSSPF et du COMFEC;
- Examen des mesures de suivi découlant de la vérification précédente du soutien aux opérations de déploiement publiée en 2005;
- Examen des politiques, des instructions permanentes d'opération (IPO) et de la structure de gouvernance pour évaluer leur pertinence, leur mise en œuvre et leur efficacité;
- Évaluation préliminaire des transactions financières dans les comptes du grand livre général et sélection d'un échantillon aux fins de sondage;
- Échantillon de demandes de repos et récupération (R et R) et d'indemnité de retour au domicile (IRD);
- Visites au Camp Mirage (CM) et à l'aérodrome de Kandahar (KAF);

² Aux fins de clarification, l'expression « Ops de déploiement » utilisée dans le rapport désignera la section des PSP du DGSSPF, tandis que l'expression « opérations de déploiement » désignera les activités entreprises par les Forces canadiennes à l'extérieur du Canada.



- Entrevues avec le personnel des Ops de déploiement du DGSSPF;
- Questionnaires remplis par le personnel chargé du BEMM et les militaires déployés dans le théâtre;
- Analyse approfondie d'un échantillon de données et de processus documentés durant les visites sur place;
- Analyse finale de l'ensemble des éléments de preuve et des constatations recueillis au cours du processus.

Contexte du programme de BEMM

Comme l'indique la figure 1, les FC ont des militaires déployés partout dans le monde dans le cadre de diverses opérations et d'autres qui sont affectés à des ambassades à titre d'attachés de défense du Canada. À l'heure actuelle, l'opération la plus importante est celle de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan (FOI-Afg), qui englobe toutes les ressources des FC déployées en Asie du Sud-Ouest dans le cadre des opérations *Accius*, *Archer* et *Athena*. Le Canada fait partie de la Force internationale d'assistance à la sécurité aux côtés de 40 autres pays. Au moment de la vérification, il comptait un effectif de 2 830 militaires, tous affectés (sauf une quinzaine) à l'opération *Athena*. La présente vérification a été principalement axée sur le soutien du BEMM dans le cadre de l'opération *Athena* de la FOI-Afg. Cette dernière est formée d'unités se trouvant au KAF, à Kaboul, au sein de l'Équipe provinciale de reconstruction de Kandahar (EPRK) au Camp Nathan Smith, et à l'Élément de soutien du théâtre (EST) dans la région du golfe Persique (appelé également Camp Mirage).



Source : Site Web du COMFEC.

Figure 1. Opérations courantes du COMFEC. Cette carte mondiale indique les opérations actuelles du COMFEC par leur nom, y compris l'opération navale, et l'emplacement de chacune.

Le COMFEC est le commandement opérationnel responsable de toutes les opérations internationales des FC (sauf les opérations menées uniquement par des éléments des Forces d'opérations spéciales). L'une de ses responsabilités consiste à s'assurer que les membres des FC affectés à ces opérations internationales reçoivent « un nombre raisonnable de biens, de services et d'installations récréatives »³ par le biais d'un programme de BEMM. Les impératifs liés au BEMM sont énoncés dans les Directives du COMFEC pour les opérations internationales (DCOI) 1000, 1.4-11, dont un extrait figure à l'[annexe C](#). En particulier, cette directive attribue au DGSSPF, à titre d'organisation, le mandat d'assurer des programmes et services de BEMM dans le théâtre, au nom du COMFEC.

L'[annexe D](#) présente une structure organisationnelle abrégée qui illustre les rapports hiérarchiques entre les intervenants chargés du soutien du BEMM lors des opérations de déploiement. La figure 2 montre les rôles, les responsabilités et l'interdépendance des intervenants.

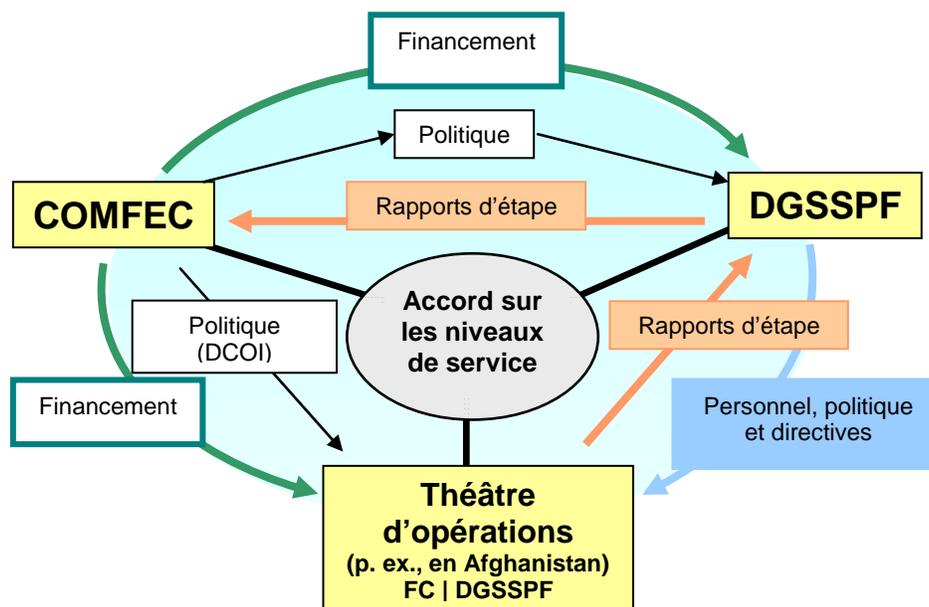


Figure 2. Rôles, responsabilités et interdépendance des intervenants. Ce diagramme décrit les rapports liés au soutien du BEMM entre le COMFEC, le DGSSPF et le théâtre d'opérations (FOI-Afg).

En tant que directeur général des BNP et chef de la direction, Personnel des Fonds non publics (FNP), Forces canadiennes⁴, le DGSSPF est chargé d'administrer les BNP au nom du Chef d'état-major de la Défense et d'offrir aux militaires admissibles, au nom du Chef – Personnel militaire, certains programmes, services et activités de BEMM financés par l'État. Les BNP sont une forme de biens de l'État distincts des biens publics. Ils sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale* et utilisés dans l'intérêt des membres des

³ Délibération du Conseil du trésor numéro 689194.

⁴ Personnel des Fonds non publics, Forces canadiennes, est un employeur distinct qui figure à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, c.-à-d. que les membres de son personnel ne sont ni des militaires des FC ni des employés du ministère de la Défense nationale (MDN).

FC et de leurs familles. La division des Programmes de soutien du personnel (PSP) du DGSSPF compte, au sein du quartier général (QG), une section des Ops de déploiement qui est responsable d'administrer les programmes et services de BEMM offerts, le cas échéant, au personnel des FC déployé dans le monde entier lors de missions et d'affectations spéciales ou dans des ambassades.

La section des Ops de déploiement embauche, forme, dirige et appuie les employés des FNP nécessaires pour soutenir les FC. Ces employés sont principalement déployés dans le cadre d'opérations d'envergure, mais des programmes et services de soutien sont offerts à tous les membres des FC déployés.

Depuis septembre 2000, le DGSSPF déploie des employés civils dans le cadre d'opérations internationales comme celle qui a eu lieu en Bosnie-Herzégovine. Depuis la mise sur pied de la section des Ops de déploiement au sein de la division des PSP du DGSSPF, du personnel est déployé pour soutenir des opérations internationales dans des pays comme Haïti et l'Afghanistan et également affecté au soutien d'opérations nationales comme les Olympiques de 2010 à Vancouver.

À l'heure actuelle, le DGSSPF déploie environ 72 employés civils, qu'on appelle aussi personnel du BEMM, pour appuyer la FOI-Afg au KAF, auprès de l'EPRK et au Camp Mirage. La plupart d'entre eux participent à une rotation (ROTO) de six mois. Un organigramme indiquant leurs postes se trouve à l'[annexe E](#).

Le personnel du BEMM fournit les programmes et services suivants dans le théâtre :

- Conditionnement physique, sports et loisirs
- Barbiers
- Vente au détail
- IRD

Le personnel des Ops de déploiement du DGSSPF gère les programmes suivants :

- Commodités
- Radiotélévision des Forces canadiennes (RTVFC)
- Ligne d'information sur les missions
- Tournées de spectacles

Les services pour les programmes dans le théâtre, qui sont gérés par le personnel des Ops de déploiement du DGSSPF, sont les suivants :

- Conseils et soutien technique d'experts en la matière (à Ottawa)
- Recrutement, sélection et formation du personnel
- Approvisionnement
- Services de comptabilité et ressources humaines

L'[annexe F](#) donne une description de chaque programme/service.



En prévision des déploiements, le DGSSPF dispense un programme de formation complet et approfondi. Ce programme d'une durée de deux semaines permet aux participants (candidats aux postes de BEMM) de satisfaire aux exigences militaires dans le théâtre, sur les plans de la sécurité, de la sensibilisation aux différences culturelles, du conditionnement physique, de la formation au leadership, des exercices de travail en équipe et de la formation propre au poste demandé. Grâce à ce programme, on essaie également de leur donner une idée du milieu exigeant où ils travailleront en les mettant dans des situations difficiles pour voir dans quelle mesure ils s'adaptent au stress.

Documents pertinents

Il existe de nombreuses références concernant le soutien du BEMM lors des opérations de déploiement, dont certaines remontent à plus de 30 ans. Voici les documents les plus récents et les plus pertinents par rapport à la vérification :

1. Série des DCOI :

- fournit une orientation pour l'emploi des forces affectées au commandant (Cmdt) du COMFEC;
- établit l'information et les directives servant à guider et/ou à diriger les responsables de la mise sur pied et de l'emploi de la force, les commandements/organisations de niveau 1 à l'appui, et le Cmdt de la Force opérationnelle (FO);
- doit servir à la planification, à la préparation, au soutien, à l'exécution et à l'analyse opérationnelle des opérations internationales, ainsi qu'à la mise sur pied de la force.

2. Accord sur les niveaux de service (ANS) : DGSSPF et Cmdt COMFEC, novembre 2008 :

- précise les produits livrables du DGSSPF – programmes, services et installations à fournir en matière de BEMM;
- précise les produits livrables du COMFEC :
 - financement – pour les salaires et avantages sociaux du personnel du BEMM, et les activités de la RTVFC;
 - accès au transport pour la livraison des produits vendus au détail, des commodités et de l'équipement de bien-être (conformément aux priorités opérationnelles);
 - infrastructure et services nécessaires dans le théâtre pour la conduite des activités de BEMM;
 - accès pour permettre au personnel des Ops de déploiement du DGSSPF d'effectuer des visites d'aide technique et des inspections d'état-major;
 - soutien dans le théâtre pour le personnel du BEMM (vivre, logement, équipement de protection individuelle et services médicaux et dentaires).



Constatations et recommandations

Gouvernance

Les lacunes en matière de gouvernance et de politique parmi les organisations qui assurent le soutien du moral et du bien-être lors des opérations de déploiement indiquent la nécessité d'accroître la planification et l'orientation stratégiques.

Dans de nombreuses situations, on a tendance à se fier aux rapports existants et à l'expérience du personnel titulaire, plutôt qu'aux documents écrits ou à une structure de gouvernance officialisée. Si les opérations fonctionnent bien maintenant, c'est peut-être attribuable aux titulaires des postes clés, à leur expérience et aux relations qu'ils ont développées, plutôt qu'à un solide cadre de gouvernance et de gestion. Certains membres clés du personnel supérieur des Ops de déploiement du DGSSPF possèdent une somme considérable de savoir collectif non documenté. La perte de l'une de ces personnes pourrait avoir une grande incidence sur l'organisation, étant donné l'absence de documentation à l'appui ou de mécanismes de transfert des connaissances.

Accord sur les niveaux de service. L'ANS actuel (signé en 2008) est plus générique et plus souple que l'accord précédent (signé en 2006). Ce formulaire non spécifique peut se prêter à une utilisation plus générale, mais il ne précise pas la responsabilisation. Les articles de l'ANS précédents qui précisaient les normes de prestation des services et les mécanismes de responsabilisation ont été supprimés. L'absence d'un cadre de responsabilisation pourrait faire baisser les niveaux de service ou donner lieu à des attentes non gérées.

Recommandation

Il faudrait ajouter à l'ANS des normes de prestation des services et des mécanismes de responsabilisation.

BPR : CEMFA Sout COMFEC

Connaissance de la politique des FNP aux réunions du Comité du Fonds de la Force opérationnelle (CFFO). Le CFFO est établi au début de chaque ROTO, et il est responsable d'apporter ses conseils et son aide au Cmdt FO pour gérer et superviser à la fois les biens des FNP

et les biens publics acquis grâce aux bénéfices des ventes au détail, aux fonds de R et R, à la subvention pour l'acquisition et l'entretien du matériel d'éducation physique et à d'autres activités de la FO. Le CFFO est présidé par un représentant du Cmdt FO et se compose d'un échantillon représentatif de personnel militaire dans le théâtre. Comme les fonds de la FO sont des fonds non publics, le gestionnaire des services de bien-être des FNP assiste aux réunions du Comité en tant que membre d'office. En ce qui concerne la politique des FNP, il se peut que les membres du Comité ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour prendre des décisions judicieuses. Le coordonnateur de la comptabilité et le gestionnaire de la vente au détail des FNP assistent parfois aux réunions en tant que membres d'office pour fournir une expertise en la matière; toutefois,

Expertise en politique des FNP

Les fonds sont menacés en l'absence d'une expertise en politique des FNP.



le personnel des FNP qui assiste aux réunions n'a pas toujours fait preuve d'une connaissance suffisante de la comptabilité des FNP. À l'occasion, le Comité a présenté des recommandations qui, si elles avaient été mises en oeuvre, auraient contrevenu à la politique des FNP.

Recommandation

Dans l'avenir, pour certains postes à pourvoir au sein de la section des Ops de déploiement des FNP, il faudrait exiger de l'expérience ou du moins une connaissance des politiques et procédures des FNP. Si aucun candidat ne remplit cette exigence, il faudrait dispenser au personnel clé une formation additionnelle sur la politique comptable des FNP avant les déploiements.

BPR : DSD/C PSP/DGSSPF

Surveillance. Les programmes/services de BEMM pour les opérations de déploiement n'ont pas le même niveau de gouvernance que les programmes dispensés dans les bases au Canada. On a souvent invoqué le rythme opérationnel pour justifier le fait de s'écarter occasionnellement des pratiques attendues de surveillance et de responsabilisation. Le personnel chargé de la passation des contrats et de l'approvisionnement s'est vu accorder plus de latitude et de pouvoir, et l'on a précisé que la rapidité d'exécution et les exigences opérationnelles étaient les raisons pour lesquelles les IPO généralement appliquées au Canada n'étaient pas suivies. Mentionnons, à titre d'exemple, la disposition du Chef d'état-major de la Défense permettant au DGSSPF d'effectuer son propre processus d'adjudication pour les tournées de spectacles, au lieu de passer par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ou par MERX, le service d'appels d'offres du secteur public canadien. La rapidité du processus de passation des contrats et d'approvisionnement constitue certes un besoin légitime étant donné la nature de l'activité, mais la transparence du processus pourrait être améliorée. Par exemple, certaines têtes d'affiche des tournées de spectacles sont présélectionnées en raison d'exigences de planification; si la présélection était documentée pour démontrer les motifs, le processus décisionnel serait transparent et les décisions pourraient être justifiées.

Il n'existe pas de politiques pour des activités telles que le programme CFA. Au Canada, les bases/escadres/unités ont des statuts de mess qui fournissent des directives sur le programme équivalent (cadeaux de départ du mess). Bien que la surveillance du programme CFA relève du CFFO, les statuts de ce dernier ne traitent pas des CFA et sont susceptibles d'être modifiés lors de chaque ROTO.

En l'absence de politiques établies, le Cmdt de chaque FO est responsable des pratiques locales de la ROTO en question. Or, cette situation a donné lieu à un manque de cohérence dans les procédures d'une ROTO à l'autre et a nui au moral, comme en ont témoigné des membres des FC déployés.



Recommandation

Il faudrait élargir la portée des politiques ou en établir d'autres pour traiter des opérations dans le théâtre et offrir un cadre garantissant que les programmes et activités sont administrés de manière uniforme et équitable. Plus précisément, il faut porter attention à la transparence du processus de sélection des artistes participant aux tournées de spectacles et à la politique régissant les CFA.

BPR : Cmdt COMFEC

Évaluation des besoins. Aucun mécanisme n'est en place pour déterminer les besoins des militaires déployés ou leur niveau de satisfaction à l'égard des programmes de soutien du BEMM qui leur sont actuellement offerts. Il est important de recourir régulièrement à un outil d'évaluation pour s'assurer que les ressources sont bien utilisées et bien affectées.

À la demande du commandant de l'Élément de soutien national, un questionnaire a été élaboré pour servir d'outil d'évaluation dans le théâtre. Il a été envoyé aux diverses unités afin d'être distribué aux membres des FC. Les résultats du sondage ont jeté beaucoup de lumière sur l'importance du soutien du BEMM dispensé aux membres des FC.

Pour les futures missions/opérations, il faudrait utiliser un outil d'évaluation des besoins afin d'assurer l'optimisation des ressources.

Répartition équitable des services. Les bases d'opérations avancées (BOA), Kaboul et l'EPRK n'ont pas été inclus dans la visite sur place, mais de nombreuses réponses au questionnaire ont été reçues de ces endroits. Les répondants ont systématiquement affirmé qu'ils croyaient ne pas recevoir un soutien adéquat en matière de BEMM. Du personnel des BOA a dit que les membres des FC sur la ligne de front connaissent le plus de difficultés mais reçoivent le moins d'avantages. Le DSD a signalé que des ressources (personnel) supplémentaires ont été demandées dans le passé, mais que les demandes ont été rejetées à cause des risques inhérents pour le personnel civil des services de bien-être. Néanmoins, des ressources accrues affectées explicitement aux BOA permettraient de rehausser le moral, même si c'est sous forme de commodités tangibles supplémentaires. Les répondants de Kaboul ont demandé qu'on envisage au moins un employé pour améliorer la prestation des programmes de BEMM.

Recommandation

Il faudrait réévaluer le niveau de soutien du BEMM offert aux BOA, à l'EPRK et à Kaboul.

BPR : Cmdt COMFEC

Visites d'aide technique (VAT). Le DGSSPF effectue des VAT dans le théâtre durant chaque ROTO afin de s'assurer que les programmes fonctionnent bien et que les mandats sont remplis. Toutefois, ces VAT présentent certaines lacunes dans la mesure où :

- elles n'ont pas de format structuré ni d'objectifs préalables à la visite;
- elles corrigent souvent les problèmes sur place sans qu'ils soient documentés;
- il n'y a aucun document dans le théâtre pour indiquer que les points à corriger (par suite d'une VAT) ont effectivement été réglés.



Par conséquent, il se peut que les tendances ne soient pas cernées, et les problèmes pourraient avoir d'autres conséquences s'ils s'intensifient. Nous reconnaissons que les visites sont effectuées par du personnel expérimenté, mais c'est en documentant les observations, en présentant des recommandations et en prenant les mesures nécessaires :

- qu'on améliorerait la cohérence;
- qu'on pourrait mettre à profit les leçons retenues;
- qu'on conserverait le savoir collectif.

Recommandation

Il faudrait créer un modèle de VAT et documenter les observations et les recommandations afin de faciliter le suivi et le transfert des connaissances. Il faudrait également consigner les leçons retenues et les conserver dans les dossiers du DGSSPF.

BPR : C PSP/DGSSPF

Surveillance de la fonction comptable. L'analyste de la comptabilité des Ops de déploiement au QG DGSSPF s'occupe du volet FNP des inspections du contrôleur du Commandement (ICC) du COMFEC.

Séparation des tâches

Il faut séparer les fonctions d'exécution et d'examen liées à la comptabilité.

À l'heure actuelle, cette inspection a lieu en même temps que les VAT de la direction du DGSSPF durant chaque ROTO. L'analyste de la comptabilité a aussi exécuté des tâches fonctionnelles dans le théâtre, et le personnel comptable du théâtre a indiqué qu'il considère l'analyste comme le « gestionnaire » dont il reçoit une orientation fonctionnelle. Essentiellement, lorsque l'analyste de la comptabilité des Ops de déploiement procède à l'examen, que ce soit dans le cadre de l'ICC ou de la VAT, il inspecte son propre travail. Sans une séparation additionnelle des tâches, il se pourrait que des anomalies ne soient pas détectées. Il faut ajouter plus d'indépendance et d'objectivité à ce processus pour que le COMFEC puisse garantir que des contrôles internes adéquats sont en place.

Recommandation

Le directeur des finances du DGSSPF devrait nommer une autre personne pour s'occuper du volet comptabilité des FNP dans le cadre des VAT au moins une fois par année.

BPR : J8 COMFEC; DPF/DGSSPF

Mesures de rendement. Il existe un solide système de mesure du rendement. Des communications quasi quotidiennes sont entretenues entre le personnel de gestion des FNP dans le théâtre et le QG. En effet, le titulaire de chaque poste supérieur des FNP dans le théâtre peut s'adresser à une personne-ressource à Ottawa. Cela permet d'assurer non seulement la continuité et l'uniformité de la chaîne de conseils mais aussi l'objectivité, car la personne de l'extérieur ne se trouve pas dans la situation immédiate. En outre, des rapports d'étape hebdomadaires résumant l'activité opérationnelle de la période sont établis, communiqués, et font l'objet d'un suivi entre le théâtre, le DGSSPF et le COMFEC. Ce cadre précise les délais de présentation des rapports et les produits livrables.



Communication. Dans le questionnaire, bon nombre des membres des FC ont exprimé leur insatisfaction à l'égard de certains programmes de bien-être, du DGSSPF et/ou du personnel des services de bien-être. Il s'est avéré que de nombreux militaires comprenaient mal les rôles et les responsabilités du personnel du BEMM dans le théâtre, ou les programmes et services de BEMM. Leur opinion négative était peut-être attribuable à des renseignements erronés ou à des attentes fondées sur des affectations ou déploiements antérieurs. Les idées fausses qui en résultent donnent une piètre image des programmes et du personnel des services de bien-être, peuvent avoir un effet négatif sur la relation de travail entre les militaires et le personnel de ces services et nuire au moral de tout le personnel déployé.

Un vaste plan de communication a été mis en place pour renseigner les militaires sur les services de BEMM offerts dans le théâtre. Avant le déploiement, un membre de la section des Ops de déploiement au QG DGSSPF rencontre personnellement les principales équipes de direction pour les informer de tous les éléments des services de BEMM. Par ailleurs, à leur arrivée dans le théâtre, tous les militaires et civils assistent à des séances d'information détaillées sur l'IRD et les processus connexes, ainsi que les services de BEMM mis à leur disposition. Or, étant donné l'abondance de renseignements communiqués avant et à l'arrivée dans le théâtre, dont la plupart sont de nature opérationnelle, il n'est pas surprenant que le personnel ne se souvienne peut-être pas de tous les aspects de la séance d'information sur les services de BEMM.

Recommandation

Il faudrait élaborer un plan de communication afin de gérer les attentes des membres des FC en présentant des messages ciblés dans toute la mesure du possible.

BPR : CEMA Sout COMFEC

Instructions permanentes d'opération. En général, les descriptions de travail et les IPO applicables au personnel des FNP dans le théâtre sont exactes et à jour. Ce n'est toutefois pas le cas du personnel des Ops de déploiement au QG DGSSPF. Si ces documents ne sont pas tenus à jour, il risque d'y avoir une perte de continuité et de savoir collectif. La courbe d'apprentissage des nouveaux employés sera prolongée et les critères de rendement seront absents, ce qui rendra plus difficiles les évaluations des employés. Pour certains programmes, des IPO sont d'autant plus nécessaires qu'une seule personne est responsable des tâches connexes. Le départ de cette personne aurait une incidence plus importante sur les opérations.

Recommandation

Il faudrait régulièrement examiner et mettre à jour les descriptions de travail de tout le personnel des Ops de déploiement du DGSSPF. Une bonne pratique administrative consisterait à élaborer des IPO ou à documenter les processus clés pour faciliter le transfert des connaissances et la continuité, le cas échéant.

BPR : C PSP/DGSSPF



Séparation des tâches. Les tâches sont bien séparées dans la plupart des fonctions des Ops de déploiement de la division des PSP du DGSSPF, à l'exception du programme de la RTVFC. Le budget de la RTVFC est considérable et mérite une atténuation des risques plus importante qu'à l'heure actuelle. En effet, une personne assure le contrôle de l'approvisionnement, de la programmation, de la communication et de la gestion du financement. Une plus grande séparation des tâches réduirait le risque que des erreurs ou omissions passent inaperçues; elle permettrait aussi au personnel de recevoir une formation polyvalente et faciliterait les remplacements pendant les périodes d'absence. Malgré que l'équipe des Ops de déploiement soit une petite unité dans laquelle il est difficile de séparer les tâches, la situation actuelle présente des risques à la fois pour l'employeur et le programme.

Recommandation

Il faudrait faire en sorte que les tâches soient séparées dans toutes les fonctions des Ops de déploiement de la division des PSP du DGSSPF et que le personnel absent puisse être remplacé.

BPR : DSD/C PSP/DGSSPF



Responsabilisation

Il faut renforcer la responsabilisation à l'égard des utilisateurs des programmes et services de BEMM, c.-à-d. grâce à une perspective plus stratégique durant le processus de planification.

Les programmes et services offerts dans le cadre des opérations de déploiement (par l'entremise du COMFEC, du DGSSPF et d'autres organisations) sont fréquemment gérés de manière cloisonnée, en l'absence d'une perspective stratégique de tout le programme de soutien du BEMM pour les opérations de déploiement. Chaque activité ou service peut sembler bien fonctionner en théorie et remplir son propre mandat, mais le programme global n'est pas aussi efficace et efficient qu'il devrait ou pourrait l'être.

Mandats des programmes et services. Le COMFEC et le DGSSPF sont responsables d'offrir des commodités et des services de BEMM aux militaires déployés. Les observations recueillies pendant les visites sur place et les réponses aux questionnaires envoyés aux militaires déployés indiquent que ces derniers perçoivent des lacunes dans les services offerts pour répondre à leurs besoins. Mentionnons, par exemple, le mandat dépassé de services tels que la RTVFC ainsi que les services téléphoniques et Internet pour le moral, qui ont été établis à une époque technologique très différente.

La RTVFC a été créée en 1973 en vertu de l'A-PS-110-001/AG-003 et avec l'autorisation du Conseil du Trésor. Or, la technologie actuelle et la démographie du personnel déployé exigent des services hybrides. Les répondants au sondage ont indiqué qu'ils étaient plus susceptibles d'obtenir leurs nouvelles de sources en ligne que de la RTVFC, laquelle n'offre qu'une station de télévision dans chaque langue officielle. Lors du sondage, les membres des FC ont également précisé qu'ils aimeraient avoir plus d'options en matière de télévision et d'Internet, comme l'accès à Internet dans un lieu plus commode et privé, c.-à-d. leurs chambres. Selon la structure actuelle, l'accès est sporadique et peu commode et n'est offert que dans un nombre limité de bâtiments.

La rentabilité des services justifie une autre analyse, étant donné l'insatisfaction exprimée par les utilisateurs et les fonds considérables qui sont dépensés. La RTVFC et les services téléphoniques et Internet pour le moral représentent des contrats combinés de plus de 100 M\$ sur une période de trois ans. Les réponses au sondage indiquent que les services téléphoniques et Internet actuels ne sont pas satisfaisants. Bon nombre de membres des FC passent par un tiers fournisseur dans le théâtre pour obtenir à leurs frais un service Internet sans fil. Ils sont disposés à faire cette dépense pour pouvoir communiquer avec leurs familles.

Recommandations

Il faudrait examiner les objectifs de la RTVFC et le mandat de ce programme afin de maximiser l'optimisation des ressources dépensées.

BPR : Cmdt COMFEC; DGSSPF

Il faudrait examiner les services téléphoniques et Internet pour le moral pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des membres des FC et assurent l'optimisation des ressources (parallèlement à un examen de la RTVFC).

BPR : Cmdt COMFEC

Approvisionnement canadien. La section des Ops de déploiement au QG DGSSPF compte seulement deux personnes qui sont responsables de l'approvisionnement et qui doivent consacrer beaucoup de temps à chercher des fournisseurs et à exécuter les tâches administratives connexes. L'approvisionnement n'est qu'une de leurs nombreuses responsabilités. Les marchandises expédiées au théâtre exigent souvent un processus d'acquisition rapide, ce qui a donné lieu à des cas où des biens ont été achetés auprès d'un fournisseur unique et où les documents nécessaires n'ont pas été remplis. Étant donné la grande visibilité de l'opération, il est crucial que toutes les activités d'achat soient conformes aux politiques et procédures établies.

Options de partenariat

Une collaboration horizontale est possible entre CANEX et les Ops de déploiement du DGSSPF.

Au sein des Économats des Forces canadiennes (CANEX), le DGSSPF dispose d'une équipe complète d'acheteurs qui a dressé une longue liste de fournisseurs capables d'offrir des prix compétitifs en raison du pouvoir d'achat multi-magasins de CANEX. Ce dernier a fait savoir que les Ops de déploiement pourraient recevoir une aide en matière d'achat d'une façon qui permettrait quand même les achats sur place ou d'autres achats particuliers au besoin. À l'heure actuelle, le travail des Ops de déploiement fait double emploi parce que les ressources disponibles ne sont pas utilisées.

Recommandation

Il faudrait évaluer les options de partenariat entre les PSP et CANEX et envisager une utilisation des ressources plus efficace et efficiente. Cela permettrait à l'équipe des Ops de déploiement de se concentrer sur d'autres questions administratives comme la gestion des programmes et augmenterait également la transparence du processus d'approvisionnement.

BPR : DSD/C PSP/DGSSPF

Programme Cadeau de fin d'affectation. À l'origine, le CFA devait être similaire à un cadeau de départ du mess et constituer en général un souvenir du déploiement. Le CFFO et les unités déterminent le type de cadeau et son coût. Tout au long de la mission actuelle, le personnel a reçu des cadeaux de valeur et de type très différents, c.-à-d. des cartes-primés ou des vêtements d'une valeur de 50 \$ à 200 \$, et cette disparité a suscité le mécontentement chez les militaires. De plus, le programme CFA représente un fardeau administratif pour le personnel chargé de cette tâche secondaire ou tertiaire.

Programme CFA

Le programme CFA a dévié de son but initial, et il nuit au moral.

Le programme CFA varie d'une ROTO à l'autre en ce qui concerne les types de cadeaux choisis et leur valeur. Une part importante des recettes des ventes au détail a servi à financer ce programme, soit plus de 66 p. 100 des recettes dans le cadre de la ROTO 3 (voir la figure 3). Les membres des FC ont jugé que les prix au détail étaient inutilement élevés, mais des prix moindres feraient baisser les bénéfices disponibles aux fins de répartition. Les réponses au questionnaire ont indiqué que les militaires déployés comprennent mal la corrélation entre les recettes des ventes au détail des FNP et le financement du programme CFA.



Le 28 novembre 2006, le Cmdt COMFEC a diffusé une directive selon laquelle les CFA ne devaient pas dépasser 100 \$ ni prendre la forme de cartes-primés. Les réponses au questionnaire ont démontré que cette directive n'a pas été suivie. Étant donné la disparité des cadeaux et l'insatisfaction à l'égard du programme, il vaudrait peut-être mieux affecter les fonds à d'autres programmes de BEMM.

La figure 3 illustre les recettes nettes totales provenant des ventes au détail des FNP et les deux principales utilisations des fonds : les CFA et la répartition des bénéfices.

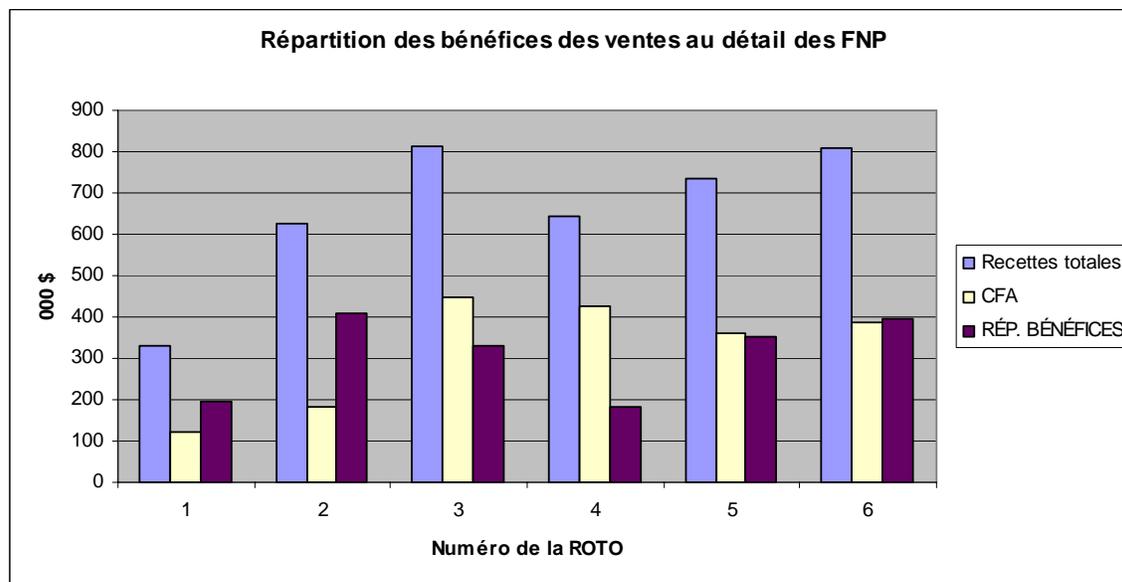


Figure 3. Répartition des bénéfices des ventes au détail des FNP. Ce graphique à barres illustre les recettes nettes et la répartition des bénéfices des ventes au détail au sein de la FOI-Afg. De la ROTO 1 à la ROTO 6, 1,92 M\$ US a été dépensé en CFA, mais seulement 1,87 M\$ US est retourné aux unités et aux bases. Les bénéfices sont répartis comme suit : 1/3 va aux fonds des bases/escadres d'où le personnel a été déployé, 1/3 va aux fonds des unités d'où le personnel a été déployé, et 1/3 reste dans le théâtre d'opérations aux fins de capitalisation et pour améliorer les programmes et les activités. Les données sont résumées au tableau 1 ci-dessous :

ROTO	Recettes totales (000 \$)	CFA (000 \$)	Répartition des bénéfices (000 \$)
1	329,1	120,3	197,8
2	624,5	184	410,3
3	811,8	448,4	332,6
4	641,4	427,2	184,2
5	735,7	360	353,5
6	808,4	385	393,7

Tableau 1. Répartition des bénéfices des ventes au détail des FNP.

Le dirigeant principal des finances (DPF) qui relève du DGSSPF a fait savoir qu'un groupe de travail sur la répartition du financement a été mis sur pied pour la Directive d'étude sur le « nouveau pacte » – *Modernisation des modalités de financement et de gestion concernant les programmes, les activités et le programme d'immobilisations des Biens non publics*. Ce groupe de travail examinera les utilisations des recettes provenant des ventes au détail dans le théâtre et la répartition appropriée des bénéfices.

Recommandation

Il faudrait limiter la valeur du CFA à un coût maximal préétabli et tenir compte des incidences sur les prix au détail et des autres utilisations des fonds.

BPR : Cmdt COMFEC

Sélection des produits et établissement des prix. La qualité, la variété et les prix des marchandises vendues dans les points de vente canadiens de l'ensemble de la FOI-Afg ne sont pas uniformes, et de nombreux membres des FC se sont dits insatisfaits. Il semble également que des marchandises de contrefaçon étaient vendues dans les points de vente du KAF. Les risques associés à cette pratique englobent les conséquences juridiques ainsi que le tort causé à la réputation du DGSSPF, aux points de vente canadiens et au Canada parmi les autres pays alliés présents au KAF. Les membres des FC ne peuvent être assurés que les biens qu'ils achètent sont assortis d'une garantie du fabricant.

Recommandation

La personne chargée de faire les achats de la FO devrait immédiatement cesser d'acheter, en connaissance de cause, des biens dont l'authenticité ne peut être confirmée ou qu'elle soupçonne d'être faux. Les biens susceptibles d'être des contrefaçons dans le pays hôte devraient être achetés au Canada.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

Note du vérificateur : Depuis la visite des lieux, la personne chargée des achats de la FO et le gestionnaire de la vente au détail collaborent ensemble et passent du temps sur place, à la fois au KAF et dans le pays hôte, afin de rendre le processus d'acquisition plus efficace et efficient. De cette façon, la sélection et les prix des produits devraient demeurer uniformes.

Gérance

Il faut mettre en œuvre des processus efficaces et faire respecter les politiques pour protéger le personnel et les biens.

Sécurité du personnel. Le personnel du BEMM au KAF n’observait pas les procédures lorsque les sirènes retentissaient pour signaler une éventuelle attaque à la roquette. Tout le personnel reçoit une formation substantielle concernant ces procédures, et chaque avertissement doit être pris au sérieux.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Recommandations

Il faudrait agir immédiatement afin de faire respecter la politique du KAF régissant les procédures d’alerte en cas d’attaque à la roquette et prendre les mesures disciplinaires appropriées à l’endroit du personnel qui ne s’y conforme pas.
BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

Il faudrait appliquer la politique du camp,
.....
BPR : Cmdt EST

Note du vérificateur : Le gestionnaire sur place au Camp Mirage a déclaré que la politique est maintenant appliquée.

Conflit d’intérêts potentiel. Dans certaines situations, les mesures et processus de surveillance sont contournés pour l’une ou plusieurs des raisons suivantes :

- le caractère particulier de l’opération;
- le type de travail accompli;
- la petite taille du groupe fonctionnel;
- la familiarité entre les membres du personnel des organisations partenaires;
- le rythme opérationnel.

À titre d’exemple, nous avons observé un cas où l’acheteuse de la FO effectuait des achats personnels dans le pays hôte en même temps qu’elle achetait des marchandises pour les points de vente au détail. Or, elle risquait de se mettre dans une situation de conflit d’intérêts chez divers fournisseurs.
..... Si le camp fait respecter sa politique cela devrait aider à atténuer ce risque.

Recommandation

Il faudrait revoir les politiques et pratiques pour faire en sorte que les situations de conflit d'intérêts soient atténuées.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF; DSD/DGSSPF

Protection des biens. Nous avons constaté que des bons-cadeaux Tim Hortons d'une valeur estimative de 40 000 \$ étaient rangés dans un classeur à accès partagé dans un bureau commun. Or, conformément à la Politique de sécurité de la Défense nationale et à l'A-FN-105, tous les effets négociables de plus de 1 000 \$ doivent être mis en lieu sûr dans un coffre-fort.

On risque donc de subir des pertes financières et de nuire à la réputation du DGSSPF et des FC. Les bons-cadeaux sont donnés principalement par des groupes communautaires qui mettent beaucoup d'effort et de fierté à appuyer les Canadiens qui servent en Afghanistan.

Protection des biens

Il est impossible de garantir que les biens sont adéquatement protégés.

Recommandations

Il faudrait mettre en lieu sûr tous les effets négociables de plus de 1 000 \$ et assurer le suivi de la garde des bons-cadeaux.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

BPR : Gestionnaire sur place au Camp Mirage

Gestion des stocks de détail. Il faut renforcer les contrôles exercés sur la gestion des stocks de détail afin de détecter et d'éviter les pertes. Les processus de surveillance et de suivi des stocks sont manuels, désuets et inférieurs à ceux d'autres pays présents au KAF.

Durant la visite des lieux, nous avons noté que les rapports d'inventaire n'étaient pas bien établis ou suivis aux fins de l'analyse des tendances. Les marchandises ne faisaient pas l'objet d'un suivi suffisant depuis leur livraison jusqu'au moment où elles étaient vendues dans les points de vente. Certaines marchandises étaient attribuées aux mauvais rayons lors de la prise d'inventaire, ce qui fausse les résultats. Sans un contrôle approprié, un travail d'analyse et une surveillance générale, les pénuries et les tendances peuvent passer inaperçues, et il serait difficile de tenir quelqu'un responsable des écarts.

Par suite de la visite sur place, la section des Ops de déploiement du DGSSPF a commencé à mettre en œuvre le Système de gestion de magasin (SGM), mais le processus s'est heurté à des obstacles technologiques. Le SGM est un système électronique de points de vente qui permet aux utilisateurs d'entrer des données d'inventaire et de suivre les mouvements et les ventes. Il permet également de dresser



une liste d'inventaire permanent et de produire des rapports de gestion. Le gestionnaire de la vente au détail du déploiement a fait savoir que les mises à niveau technologiques sont toujours en cours. Le DGSSPF travaille avec le fabricant du SGM à trouver une solution pour mettre en œuvre un système électronique de gestion des stocks. La direction est optimiste quant à l'imminence d'une solution. Une fois implanté, ce système devrait offrir de plus grandes capacités de contrôle, de surveillance de la gestion et d'analyse.

Recommandations

Le coordonnateur de la comptabilité devrait s'assurer que tous les renseignements sont indiqués dans les rapports d'inventaire, y compris les dates et les écarts ministériels, et il faudrait suivre les résultats d'une période à l'autre afin de pouvoir cerner et analyser les tendances.

BPR : DSD/DGSSPF; gestionnaire des services de bien-être du KAF

Il faudrait apporter un soutien financier et opérationnel pour permettre au DGSSPF d'implanter un système électronique intégré de gestion des stocks.

BPR : Cmdt COMFEC; Cmdt FO

Demandes d'IRD. Chaque année, les coordonnateurs des déplacements de BEMM traitent plus de 6 000 demandes de remboursement de frais de voyage. La valeur de ces demandes pour la ROTO 7 (de février à juillet 2009) était d'environ 9,2 M\$ US, ce qui représenterait quelque 18 M\$ US par année pour offrir des IRD et des déplacements vers un tiers lieu. Un examen des demandes d'IRD a été effectué à la fois au KAF et au Camp Mirage. Au KAF, aucune infraction à la politique n'a été constatée dans l'échantillon de demandes traitées; il n'y avait que deux erreurs techniques. Toutefois, au Camp Mirage, l'examen des demandes a révélé de nombreuses erreurs tant au niveau de la conformité à la politique qu'au niveau technique, lesquelles auraient dû être décelées et corrigées grâce à un processus de surveillance efficace. Étant donné la grande importance relative, des erreurs non détectées pourraient avoir de graves incidences financières. L'IRD constitue l'un des programmes de BEMM les plus visibles et les plus prisés. Des erreurs dans le traitement des demandes pourraient aussi nuire au moral si les membres des FC perçoivent une certaine disparité dans les indemnités.

Le gestionnaire sur place au Camp Mirage a reconnu les lacunes du processus de traitement des demandes. Les demandes examinées provenaient de la ROTO précédente et, depuis ce temps, de nouveaux militaires et membres du personnel du BEMM occupent les postes visés. Le gestionnaire sur place a signalé qu'une formation additionnelle avait été dispensée au personnel actuel et qu'un meilleur système de surveillance avait été instauré avant que la présente ROTO commence à soumettre des demandes.

Recommandation

Il faudrait surveiller les demandes au Camp Mirage pour s'assurer que le système de formation et de surveillance est efficace.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF



Demandes de R et R. Nous avons examiné un échantillon aléatoire de demandes de R et R pour déterminer la conformité aux politiques pertinentes. Selon les résultats, moins de 1 p. 100 comportait des erreurs d'attribut, par exemple : mauvais montant d'indemnité utilisé pour cette ROTO, ou combinaison de dépenses (comme les frais de repas) sur la demande de R et R alors que ces dépenses devraient figurer sur une demande de remboursement des frais de déplacement. Comme l'importance relative n'était pas en cause, aucune autre mesure n'est requise.



Annexe A—Plan d'action de la direction

Gouvernance

Recommandation du CS Ex

1. Il faudrait ajouter à l'ANS des normes de prestation des services et des mécanismes de responsabilisation.

Mesure de la direction

Bien que des mécanismes de responsabilisation à l'égard de la prestation des services soient déjà établis de manière efficace dans la pratique, nous sommes d'accord qu'il faudrait aussi les inclure dans l'ANS entre le COMFEC et le DGSSPF. Ces mécanismes seront donc ajoutés au prochain ANS, dont l'examen est prévu à l'automne 2010.

BPR : CEMA Sout COMFEC

Date cible : Novembre 2010

Recommandation du CS Ex

2. Dans l'avenir, pour certains postes à pourvoir au sein de la section des Ops de déploiement des FNP, il faudrait exiger de l'expérience ou du moins une connaissance des politiques et procédures des FNP. Si aucun candidat ne remplit cette exigence, il faudrait dispenser au personnel clé une formation additionnelle sur la politique comptable des FNP avant les déploiements.

Mesure de la direction

D'accord. Le coordonnateur de la comptabilité des FNP a maintenant reçu une formation considérable sur la politique comptable des FNP.

BPR : DSD/C PSP/DGSSPF

Date cible : Terminé



Recommandation du CS Ex

3. Il faudrait élargir la portée des politiques ou en établir d'autres pour traiter des opérations dans le théâtre et offrir un cadre garantissant que les programmes et activités sont administrés de manière uniforme et équitable. Plus précisément, il faut porter attention à la transparence du processus de sélection des artistes participant aux tournées de spectacles et à la politique régissant les CFA.

Mesure de la direction

Bien que le DGSSPF soit responsable d'obtenir des services de BEMM et de passer des contrats à cette fin pour le compte des opérations de déploiement du COMFEC, et conscient du fait que les impératifs opérationnels peuvent nécessiter un processus d'adjudication rapide, le COMFEC est d'accord que les processus d'adjudication devraient être administrés de façon équitable et uniforme.

Le personnel du J1 COMFEC participe maintenant directement à la sélection des artistes qui prennent part aux tournées de spectacles, ce qui augmente la transparence du processus.

Les incohérences relatives au programme CFA dans le cadre de la ROTO actuelle ont été rectifiées par le biais du procès-verbal de la réunion du Comité du fonds de l'unité, QG FO Kandahar, tenue le 9 novembre 2009. Ce document stipule que les militaires peuvent désormais choisir un cadeau parmi cinq cadeaux prédéterminés dont la valeur ne dépasse pas 100 \$US.

Pour assurer l'uniformité lors des futures ROTO, le COMFEC ordonnera au QG FOI-Afg de rédiger un OPT sur les CFA afin de préciser que le cadeau ne doit pas valoir plus de 100 \$US ni prendre la forme d'une carte-prime.

BPR : Cmdt COMFEC

Date cible : Mai 2010

Recommandation du CS Ex

4. Il faudrait réévaluer le niveau de soutien du BEMM offert aux BOA, à l'EPRK et à Kaboul.

Mesure de la direction

Le COMFEC et le QG FOI-Afg sont très soucieux d'assurer une répartition équitable des services de BEMM à tous les éléments de la FOI et déploient des efforts considérables pour offrir des programmes aux militaires se trouvant à l'extérieur du périmètre de sécurité. Il faut se rappeler que les services offerts en dehors du KAF seront différents.

Depuis la visite du CS Ex, la plupart des BOA et des maisons de peloton ont reçu de l'équipement de conditionnement physique et de loisirs qui convient à leur emplacement, ainsi que la RTVFC et des envois de produits de détail.

BPR : Cmdt COMFEC

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

5. Il faudrait créer un modèle de VAT et documenter les observations et les recommandations afin de faciliter le suivi et le transfert des connaissances. Il faudrait également consigner les leçons retenues et les conserver dans les dossiers du DGSSPF.

Mesure de la direction

Un modèle de VAT sera utilisé. Les observations et recommandations seront placées sur un lecteur commun aux fins de référence et de mise à profit des leçons retenues.

BPR : C PSP/DGSSPF

Date cible : Juillet 2010

Recommandation du CS Ex

6. Le directeur des finances du DGSSPF devrait nommer une autre personne pour s'occuper du volet comptabilité des FNP dans le cadre des VAT au moins une fois par année.

Mesure de la direction

J8 COMFEC : L'analyste de la comptabilité des Ops de déploiement au QG DGSSPF s'occupe du volet FNP des ICC du COMFEC de la même façon que le J8 COMFEC s'occupe du volet public des ICC. On a recours au DGSSPF pour effectuer des examens étant donné que les officiers des finances des FC ne possèdent plus d'expertise en comptabilité des FNP; toutefois, le COMFEC envisagerait de nommer d'autres personnes pour vérifier les FNP s'il y avait lieu de le faire.

DPF/DGSSPF : D'accord.

BPR : J8 COMFEC; DPF/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

7. Il faudrait élaborer un plan de communication afin de gérer les attentes des membres des FC en présentant des messages ciblés dans toute la mesure du possible.

Mesure de la direction

Bien qu'un vaste plan de communication soit en place pour renseigner les militaires sur les services de BEMM offerts dans le théâtre, il est clair que des malentendus existent toujours en ce qui concerne les divers programmes et services mis à la disposition des membres des FC. Le COMFEC ordonnera au DGSSPF d'aider à atténuer ces malentendus en fournissant aux soldats déployés des renseignements dans chaque point d'accès (p. ex., au moyen d'affiches dans les points de vente).

BPR : CEMA Sout COMFEC

Date cible : Juillet 2010

Recommandation du CS Ex

8. Il faudrait régulièrement examiner et mettre à jour les descriptions de travail de tout le personnel des Ops de déploiement du DGSSPF. Une bonne pratique administrative consisterait à élaborer des IPO ou à documenter les processus clés pour faciliter le transfert des connaissances et la continuité, le cas échéant.

Mesure de la direction

Les descriptions de travail du personnel des Ops de déploiement du DGSSPF seront mises à jour. Nous avons des IPO pour les postes où plusieurs titulaires se succèdent pour exécuter le même travail pendant des périodes d'emploi relativement courtes.

BPR : C PSP/DGSSPF

Date cible : Décembre 2010

Recommandation du CS Ex

9. Il faudrait faire en sorte que les tâches soient séparées dans toutes les fonctions des Ops de déploiement de la division des PSP du DGSSPF et que le personnel absent puisse être remplacé.

Mesure de la direction

Nous assurerons une plus grande séparation des tâches, par exemple en veillant à séparer les approbations et les vérifications dans les fonctions liées à l'approvisionnement et aux opérations.

BPR : DSD/C PSP/DGSSPF

Date cible : Terminé

Responsabilisation

Recommandation du CS Ex

10. Il faudrait examiner les objectifs de la RTVFC et le mandat de ce programme afin de maximiser l'optimisation des ressources dépensées.

Mesure de la direction

Le COMFEC est d'accord qu'il faudrait revoir le programme de la RTVFC pour s'assurer que le service est pertinent et que les ressources sont optimisées; toutefois, étant donné que la première année d'option du contrat en vigueur a déjà été exercée pour 2010-2011, cette question sera reportée à l'an prochain, avant l'exercice d'autres options.



ANNEXE A

La RTVFC a le mandat de fournir aux militaires déployés l'accès à des émissions de radio et de télévision canadiennes. D'autres moyens permettent l'accès à la radio et à la télévision, mais aucun n'offre le contenu canadien qui est l'élément central du mandat.

BPR : Cmdt COMFEC; DGSSPF

Date cible : Mars 2011

Recommandation du CS Ex

11. Il faudrait examiner les services téléphoniques et Internet pour le moral pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins des membres des FC et assurent l'optimisation des ressources (parallèlement à un examen de la RTVFC).

Mesure de la direction

Le QG COMSOCAN a récemment inspecté les Services téléphoniques et Internet pour le moral (STIM au nom du COMFEC). Compte tenu des pressions financières actuelles, le COMFEC examine actuellement les STIM afin d'éliminer des services coûteux que la majorité du personnel n'utilise pas.

BPR : Cmdt COMFEC

Date cible : Juin 2010

Recommandation du CS Ex

12. Il faudrait évaluer les options de partenariat entre les PSP et CANEX et envisager une utilisation des ressources plus efficace et efficiente. Cela permettrait à l'équipe des Ops de déploiement de se concentrer sur d'autres questions administratives comme la gestion des programmes et augmenterait également la transparence du processus d'approvisionnement.

Mesure de la direction

Des partenariats avec CANEX sont utilisés dans toute la mesure du possible, et ils augmenteront particulièrement dans les cas où il est possible d'exploiter le pouvoir d'achat. Nous avons mis en oeuvre un programme visant à remanier la structure du DGSSPF par fonction plutôt que par organisation.

BPR : DSD/C PSP/DGSSPF

Date cible : Terminé



Recommandation du CS Ex

13. Il faudrait limiter la valeur du CFA à un coût maximal préétabli et tenir compte des incidences sur les prix au détail et des autres utilisations des fonds.

Mesure de la direction

Conformément au procès-verbal de la réunion du Comité du fonds de l'unité, QG FO Kandahar, tenue le 9 novembre 2009, le CFA a maintenant une valeur maximale de 100 \$US. En outre, pour réduire le travail administratif et la perception d'iniquité dans le type et la valeur des cadeaux, les militaires peuvent choisir celui qu'ils veulent dans un catalogue de cinq cadeaux conçu expressément.

Dans le cadre de l'examen actuel des STIM, nous examinerons la possibilité de recourir aux FNP pour combler les lacunes de financement.

BPR : Cmdt COMFEC

Date cible : Juin 2010

Recommandation du CS Ex

14. La personne chargée de faire les achats de la FO devrait immédiatement cesser d'acheter en connaissance de cause des biens dont l'authenticité ne peut être confirmée ou qu'elle soupçonne d'être faux. Les biens susceptibles d'être des contrefaçons dans le pays hôte devraient être achetés au Canada.

Mesure de la direction

La personne chargée de faire les achats de la FO a reçu l'ordre de ne plus s'adresser à des fournisseurs qui ne peuvent pas prouver l'authenticité des produits. Avec l'amélioration des voies d'approvisionnement en provenance du Canada, nous explorerons la possibilité d'établir un partenariat avec CANEX afin de bénéficier des prix d'achats en masse. Le SGM qui est en voie d'établissement dans le théâtre dictera les achats en assurant une gestion efficiente des stocks et en permettant une meilleure analyse des tendances et une meilleure planification des achats provenant du Canada.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

Date cible : Terminé

Gérance

Recommandation du CS Ex

15. Il faudrait agir immédiatement afin de faire respecter la politique du KAF régissant les procédures d'alerte en cas d'attaque à la roquette et prendre les mesures disciplinaires appropriées à l'endroit du personnel qui ne s'y conforme pas.

Mesure de la direction

- Les procédures en cas d'attaque à la roquette ont été remaniées pour tenir compte de tous les scénarios, et tout le personnel en a été informé. Des ont été désignés en cas pour veiller à ce que les procédures soient suivies dans ce genre de situation.
- Des procédures postérieures à une attaque à la roquette ont été établies pour confirmer que le personnel s'est bien conformé aux directives.
- Des consignes sur la marche à suivre en cas d'attaque à la roquette sont incluses dans la trousse que les nouveaux membres du personnel reçoivent à leur arrivée dans le théâtre, et ces derniers sont informés du processus.
- Des mesures disciplinaires seront prises si les directives ne sont pas suivies.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

16. Il faudrait appliquer la politique du camp, selon laquelle il faut être au moins

Mesure de la direction

Les acheteurs de la FO au Camp Mirage

BPR : Cmdt EST

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

17. Il faudrait revoir les politiques et pratiques pour faire en sorte que les situations de conflit d'intérêts soient atténuées.

Mesure de la direction

Les mesures prises comprennent les suivantes :

- L'acheteur de la FO ne se
- Il n'est pas autorisé à faire des achats personnels lors d'un voyage d'achat.
- Aucun transport de passagers (aller ou retour) n'est permis lors d'un voyage d'achat en ville.
- L'acheteur de la FO n'acceptera aucune forme de gain personnel de la part de fournisseurs.
- Lorsque l'acheteur de la FO rentre d'un voyage d'achat, le coordonnateur de la comptabilité des FNP vérifie les achats avec les reçus pour confirmer la copie certifiée de la facture.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF; DSD/DGSSPF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

18. Il faudrait mettre en lieu sûr tous les effets négociables de plus de 1 000 \$ et assurer le suivi de la garde des bons-cadeaux.

Mesure de la direction

- Les coupons et les cartes Tim Hortons sont maintenant en lieu sûr
- Le coordonnateur de la comptabilité des FNP compte et consigne les bons et cartes reçues selon leur valeur.
- Le coordonnateur de la comptabilité des FNP tient à jour un tableur résumant les bons et cartes et en consigne la distribution pour établir une piste de vérification.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

19. Des dispositions devraient être prises immédiatement pour que
..... soit mise en lieu sûr
.....

Mesure de la direction

..... est maintenant en lieu sûr dans
.....

BPR : Gestionnaire sur place au Camp Mirage

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

20. Le coordonnateur de la comptabilité devrait s'assurer que tous les renseignements sont indiqués dans les rapports d'inventaire, y compris les dates et les écarts ministériels, et il faudrait suivre les résultats d'une période à l'autre afin de pouvoir cerner et analyser les tendances.

Mesure de la direction

Outre cette recommandation, le lecteur M sera réorganisé pour faciliter l'accès aux dossiers d'inventaire antérieurs aux fins d'analyse des tendances.

BPR : DSD/DGSSPF; gestionnaire des services de bien-être du KAF

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

21. Il faudrait apporter un soutien financier et opérationnel pour permettre au DGSSPF d'implanter un système électronique intégré de gestion des stocks.

Mesure de la direction

Conformément au message CEFKOM 006 121342Z JAN 10, le DGSSPF doit installer un système électronique de contrôle des stocks et de points de vente d'ici la fin de février 2010. De plus, l'équipe de mise en œuvre donnera à tout le personnel de la vente au détail une formation sur le système, effectuera un inventaire complet et consignera tous les stocks avec des codes PLU.

BPR : Cmdt COMFEC et Cmdt FO

Date cible : Terminé

Recommandation du CS Ex

22. Il faudrait surveiller les demandes au Camp Mirage pour s'assurer que le système de formation et de surveillance est efficace.

Mesure de la direction

La méthode éprouvée au KAF est la suivante :

- 1^{er} niveau d'examen – Coordonnateur des déplacements;
- 2^e niveau d'examen – Commis aux demandes de remboursement de frais de voyage;
- 3^e niveau d'examen – Superviseur des déplacements.

Au Camp Mirage, le processus a été modifié selon la méthode ci-dessus :

- 1^{er} niveau d'examen – Coordonnateur des déplacements;
- 2^e niveau d'examen – Coordonnateur de la comptabilité des FNP;
- 3^e niveau d'examen – Superviseur des déplacements.

BPR : Gestionnaire des services de bien-être du KAF

Date cible : Terminé



Annexe B—Critères de vérification

Objectif

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

Critères

- Une structure de gouvernance est établie.
- Les responsabilités de surveillance et d'examen ont été assignées et sont remplies de manière efficace.
- Les politiques (A-FN-105, OPT, DCOI, etc.) sont observées.
- Des mesures de rendement sont en place.

Objectif

2. S'assurer qu'un cadre de responsabilisation efficace est établi.

Critères

- Les activités d'approvisionnement sont exécutées de manière efficace et efficiente.
- Les ressources sont bien utilisées et l'optimisation des ressources est prise en compte.

Objectif

3. Évaluer la pertinence des contrôles internes.

Critères

- Les biens sont adéquatement protégés.
- Des procédures documentées sont établies et appliquées de façon efficace.

Objectif

4. Déterminer si les programmes et services fournissent de manière efficace et efficiente un bon soutien du BEMM lors des opérations de déploiement.

Critères

- Les besoins des utilisateurs sont définis en ce qui a trait aux programmes et services.
- Les programmes établis contribuent efficacement au maintien du moral des membres des FC déployés.



Annexe C—Extrait des Directives du COMFEC pour les opérations internationales (DCOI)

L'article 1.4-11 des DCOI/1000 stipule que :

« Les opérations de déploiement du COMFEC reçoivent ce soutien par le programme de bien-être et de maintien du moral (BEMM). Dans un contexte opérationnel, le bien-être et le moral sont des éléments impératifs qui renforcent l'efficacité opérationnelle des forces déployées. Le maintien du bien-être physique, affectif et spirituel du personnel des FC et de leurs familles est depuis longtemps considéré comme essentiel au succès d'une mission militaire. En tant qu'organisation, le Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles (DGSSPF) a pour mission particulière de fournir des services de BEMM aux militaires des FC pour :

- a. contribuer directement et indirectement à la disponibilité et à l'efficacité opérationnelles des forces;
- b. veiller à ce que les militaires des FC aient accès aux programmes de BEMM, quel que soit le lieu d'affectation, ainsi qu'à un ensemble approprié de programmes et de services de soutien;
- c. reconnaître que les contraintes de la vie militaire occasionnent des difficultés personnelles et des perturbations qui peuvent désavantager les militaires des FC vis-à-vis des autres membres de la société canadienne. »



Annexe D—Cadre d'établissement de rapports et de responsabilisation pour le soutien du moral et du bien-être lors des opérations de déploiement

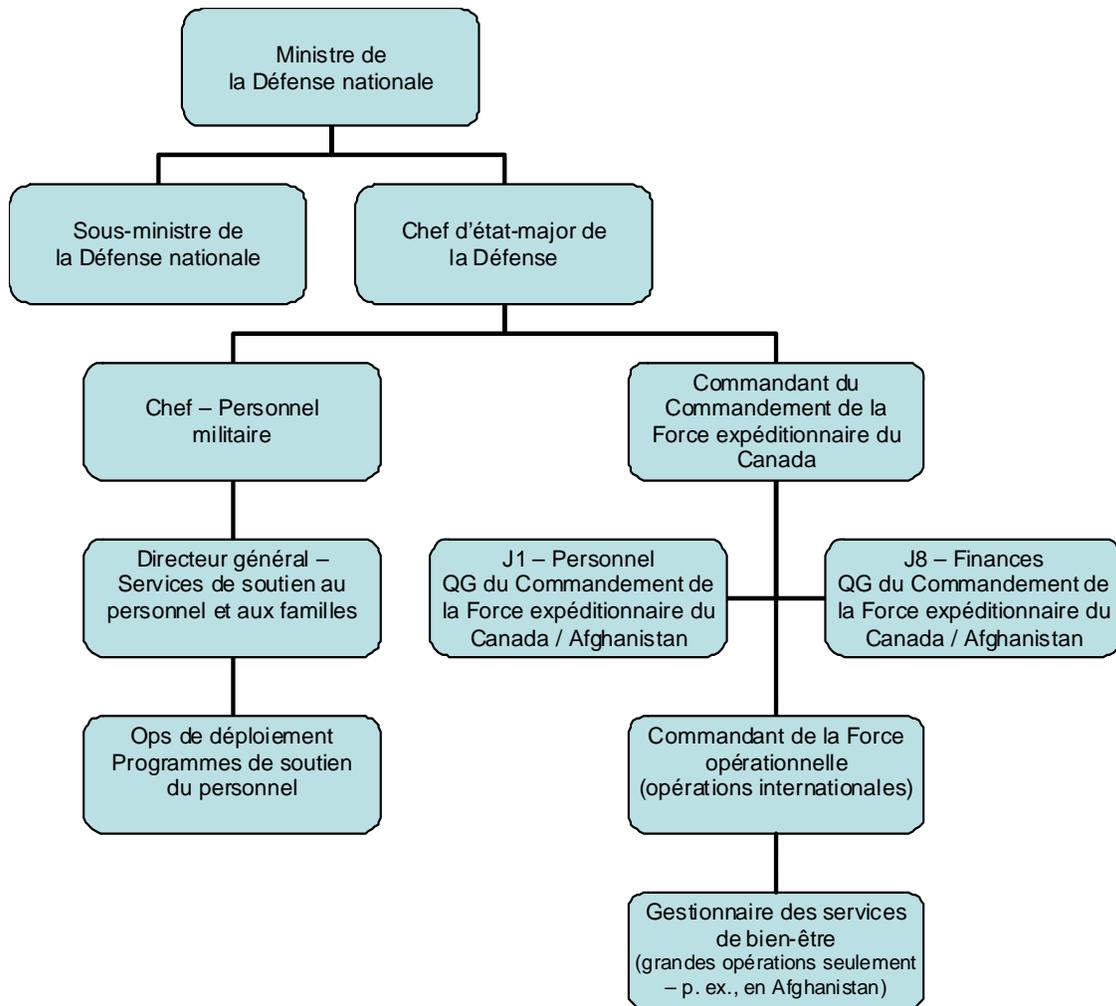


Figure 4. Cadre d'établissement de rapports et de responsabilisation pour le soutien du BEMM lors des opérations de déploiement. Cet organigramme abrégé indique les responsables de la planification stratégique et de la prestation du soutien du BEMM lors des opérations de déploiement. Il exclut le soutien du personnel affecté aux ambassades, qui reçoit également un soutien en matière de moral et de bien-être. Le J1 – Personnel et le J8 – Finances sont des fonctions relevant du COMFEC. Leur insertion dans cet organigramme indique qu'un soutien clé est fourni par leur entremise; la place qu'ils y occupent ne représente pas leur structure hiérarchique.

Annexe E—Structure organisationnelle du personnel du BEMM de la FOI-Afg (ROTO 6)

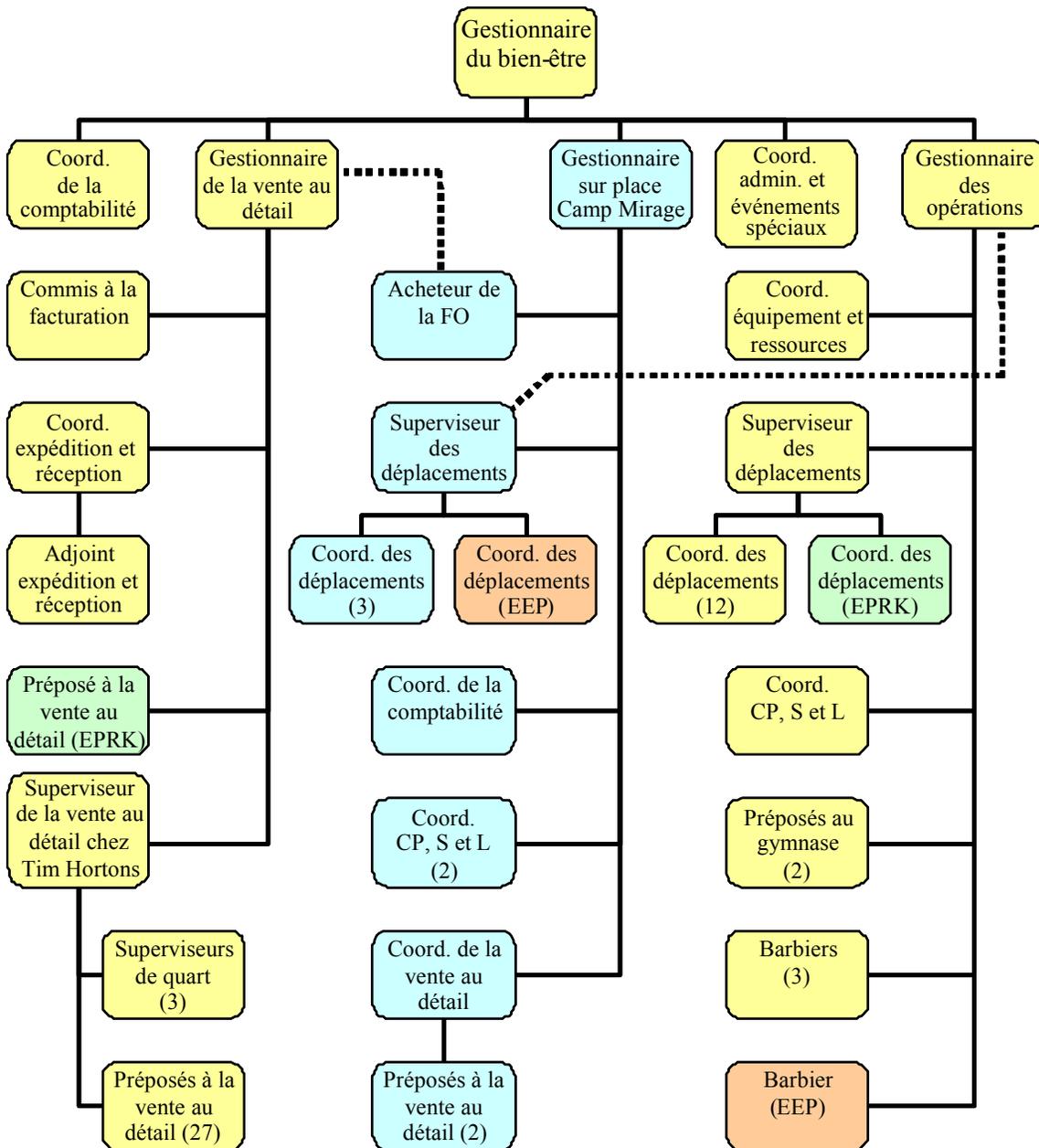
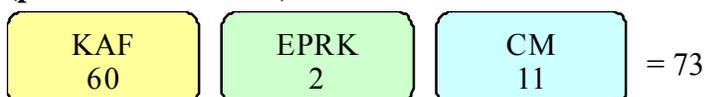


Tableau d'effectifs et de dotation (TED) autorisé (personnel canadien)



Employés engagés sur place (EEP)

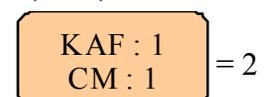


Figure 4. Organigramme des postes de BEMM. Il s'agit des postes de BEMM se trouvant dans le théâtre à l'aérodrome de Kandahar, auprès de l'EPRK et au Camp Mirage. Il y a 73 employés au TED autorisé (personnel canadien) – 60 au KAF, 2 auprès de l'EPRK et 11 au CM – et 2 employés engagés sur place – un au KAF et l'autre au CM.

Annexe F—Description des programmes et services de BEMM

Programmes offerts dans le théâtre par le personnel du BEMM

Conditionnement physique, sports et loisirs (CP, S et L). Ce volet englobe l'exploitation quotidienne des installations sportives du camp, ainsi que l'exécution des programmes quotidiens de conditionnement physique, la coordination des manifestations sportives, l'aide pour les événements spéciaux et la distribution de l'équipement de sport. De plus, le coordinateur du CP, S et L aide au démarrage des activités de clubs.

Barbier. Services de coupe de cheveux pour le personnel des FC.

IRD. L'IRD vise à aider les militaires déployés ou affectés à un lieu de service à l'extérieur du Canada à revoir leurs proches parents. Cette indemnité couvre tous les frais de déplacement engagés par le militaire pour se rendre chez lui. Les militaires peuvent opter pour une autre destination (appelée « tiers lieu ») au lieu de retourner dans leur foyer. Dans ce cas, ils ont droit de réclamer un maximum d'environ 3 000 \$ (ce montant est revu par la Direction de la rémunération et des avantages sociaux (Administration) et peut varier d'une ROTO à l'autre). Environ 12 membres du personnel du BEMM (y compris un gestionnaire) agissent à titre de coordonnateurs des déplacements des militaires et civils déployés.

Vente au détail. Dans le cadre des missions plus importantes, les opérations de déploiement comprennent des activités de vente au détail afin de fournir au personnel déployé des biens de consommation de base ainsi que d'autres produits. Les points de vente offrent une source de recettes sous forme de fonds non publics qui contribuent aux programmes et activités de BEMM. Ils emploient la majeure partie des employés des FNP au sein de la FOI-Afg. Les points de vente dans le théâtre comprennent Tim Hortons, le bar laitier L'Igloo et divers magasins au KAF, au Camp Mirage et à l'emplacement de l'EPRK.

Programmes gérés par les Ops de déploiement du QG PSP

Commodités. Le programme de commodités appuie les membres des FC déployés en fournissant un certain nombre de produits et services visant à rehausser leur moral. Il comprend la livraison de revues, de DVD, de livres et de journaux ainsi que les éléments suivants :

- **Opération Père Noël** — Colis de Noël offerts aux Canadiens (militaires et civils) déployés dans le cadre d'opérations internationales dirigées par le COMFEC. Ces colis renferment des produits donnés par des compagnies canadiennes (ou achetés grâce aux fonds donnés pour cette opération), des messages provenant de personnel militaire supérieur, des cartes de Noël et des lettres du MDN et d'écoliers.
- **Souvenirs** — Articles soulignant la participation aux activités organisées, par exemple, lors de la Fête du Canada, du jour du Souvenir et de Noël, pour créer un lien avec la mère patrie.



- **Service de Nouvelles Infolash** — Bulletin de nouvelles électronique qui fournit aux théâtres opérationnels, par Internet, un sommaire à jour des nouvelles importantes. Les nouvelles d'Infolash sont affichées dans les salles de lecture et les mess afin que tous les membres des FC déployés y aient facilement accès.
- **Programme de bien-être pour les militaires hospitalisés** — Les militaires blessés qui sont hospitalisés pendant plus de 48 heures peuvent recevoir des commodités et des services tels que des articles de toilette, des collations, le téléphone et la télévision, entre autres.
- **Opération Musette** — Des vêtements portant les logos des FC sont remis aux militaires blessés qui reviennent tout juste du champ de bataille et qui ne peuvent recevoir de vêtements civils avant leur admission dans un hôpital.

Radiotélévision des Forces canadiennes. La RTVFC fournit des services de radio et de télévision aux membres des FC déployés à l'étranger, établissant ainsi un lien constant avec le Canada, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les émissions sont transmises par satellite à la plupart des forces terrestres des FC affectées au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe. Ce service s'est avéré si populaire qu'en avril 2002, on l'a étendu aux NCSM qui peuvent capter le signal de la RTVFC.

Ligne d'information sur les missions. Il s'agit d'un service téléphonique bilingue à l'intention des familles des militaires canadiens affectés à des opérations à l'étranger. Cette ligne sans frais est accessible 24 heures par jour et donne des comptes rendus détaillés des missions et opérations des FC dans le monde entier. Elle procure l'appui et le réconfort dont les familles des militaires ont besoin. Cet élément n'a pas été examiné puisqu'il a fait l'objet d'une vérification antérieure.

Tournées de spectacles. Ce programme des FC appuie les militaires déployés en offrant une tournée de spectacles lors de chaque opération afin de rehausser leur bien-être et leur moral. Les spectacles sont très diversifiés et se déroulent en anglais et en français. Ils allient chanson, danse et humour.

Services pour les programmes dans le théâtre, gérés par les Ops de déploiement du QG PSP

Conseils et soutien technique d'experts en la matière (EM) pour les programmes dans le théâtre. Collectivement, le personnel des Ops de déploiement du QG PSP connaît bien toutes les fonctions qui sont exercées et tous les programmes et services qui sont fournis dans le théâtre. Cette cellule du QG maintient un lien constant et direct avec les gestionnaires et le personnel du théâtre pour s'assurer que les programmes et services remplissent leur mandat et fonctionnent de manière efficace et efficiente. Bon nombre des EM du QG ont déjà été déployés dans le cadre de diverses missions.

Personnel. La section des Ops de déploiement du QG PSP est responsable de recruter, de sélectionner et de former le personnel de BEMM qui sera déployé. Ce processus est répété tous les six mois pour chaque nouvelle ROTO.



ANNEXE F

Approvisionnement. Des marchandises variées sont achetées au Canada et envoyées aux diverses opérations de déploiement. Ce volet englobe l'achat et la coordination logistique des stocks de Tim Hortons destinés à la FOI-Afg, ainsi que l'aide nécessaire en matière d'approvisionnement pour appuyer les activités de vente au détail dans le théâtre.

La section des achats de commodités achète et envoie des articles en franchise et d'autres marchandises, comme des aliments de spécialité et des articles de toilette, aux membres des FC qui servent à l'étranger dans le cadre d'une mission de paix des Nations Unies, d'un exercice d'escadron ou d'une affectation dans une ambassade. Ce programme a pour but de fournir des marchandises canadiennes qu'on ne peut se procurer dans des pays étrangers.

Services de comptabilité et ressources humaines (RH). Un analyste de la comptabilité des Ops de déploiement est affecté à la Base des Forces canadiennes Valcartier et assure un lien direct avec le personnel de gestion et de comptabilité déployé dans le théâtre pour lui apporter soutien et conseils. Il prépare également les états financiers dont se servent divers intervenants.

La division des RH du DGSSPF exerce toutes les fonctions des RH visant à appuyer le personnel du BEMM dans le cadre des opérations de déploiement, notamment la paie, les conseils en matière de politique et l'aide à la dotation.

