



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



## Analyse de la Direction des services aux familles des militaires

Novembre 2010

NP0901



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte .....	1
Objectifs .....	1
Portée .....	2
Méthodologie .....	2
<b>Principales constatations .....</b>	<b>3</b>
Évaluation des progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs établis dans le document PSFM – PP .....	3
Évaluation du cadre de contrôle de gestion .....	4
Gouvernance .....	7
PP, PE et ENS .....	7
Évaluation des inspections de conformité effectuées à l'interne à l'égard des fonds versés aux CRFM/C .....	7
<b>Annexe A – Diagramme du processus de reddition de comptes .....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de vérification .....</b>	<b>B-1</b>



## Acronymes et abréviations

AF	Année financière
BNP	Biens non publics
C de C	Chaîne de commandement
CA	Conseil d'administration
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires (au Canada)
CRFM/C	Centre de ressources pour les familles des militaires (au Canada et à l'étranger)
CRFMC	Centre de ressources pour les familles des militaires canadiens (à l'étranger)
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DSFM	Direction des services aux familles des militaires
EBC	Évaluation des besoins de la communauté
ENS	Entente sur les niveaux de service
EPS	Entente de prestation de services
FC	Forces canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
PE	Protocole d'entente
PP	PSFM – Paramètres de pratique
PSFM	Programme des services aux familles des militaires
R.-U.	Royaume-Uni
RTD	Rapport trimestriel sur les dépenses
RTRS	Rapport trimestriel sur le rendement des services



## Sommaire des résultats

Conformément à son plan de travail du Groupe de vérification des Biens non publics (BNP) pour l'année financière (AF) 2010-2011, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une analyse de la Direction des services aux familles des militaires (DSFM). Ce projet est axé sur le financement que la DSFM verse à la fois aux Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFM) au Canada et aux Centres de ressources pour les familles des militaires canadiens (CRFMC) situés à l'étranger. (L'abréviation « CRFM/C » désigne tous les centres de ressources pour les familles des militaires, qu'ils soient au Canada ou à l'étranger.)

Le projet a commencé par une évaluation en fonction du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et une évaluation des risques à l'égard des objectifs supplémentaires suivants :

- évaluer les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs/buts établis dans le document intitulé *Programme des services aux familles des militaires – Paramètres de pratique* (PP);
- évaluer la validité du cadre de contrôle de gestion;
- évaluer les inspections de conformité effectuées à l'interne.

La présente analyse est conforme à l'importance que le Comité de vérification des BNP accorde à une forte présence de la vérification interne au niveau national.

### Principales constatations

- Un bon système de mesure du rendement est en place pour veiller à ce que des progrès soient réalisés en vue d'atteindre les objectifs du PP.
- Il existe un solide cadre de contrôle de gestion.
- De bons mécanismes de surveillance sont en place pour assurer la mise en œuvre des recommandations découlant des inspections de conformité effectuées à l'interne à l'égard des CRFM/C.

### Conclusions

Le projet visait à déterminer les priorités et l'échéancier des futurs travaux de vérification; or, peu de questions valaient la peine d'être notées et aucune ne comportait assez de risques pour justifier une vérification complète, ce qui montre bien l'efficacité de la DSFM, de son personnel et de son cadre de gestion.

Toutes les questions soulevées dans le présent rapport ont fait l'objet de discussions avec la direction de la DSFM, et aucune mesure n'est requise à ce stade-ci. Au lieu de planifier des vérifications à l'heure actuelle, il est recommandé d'entreprendre une autre évaluation durant l'AF 2012-2013, à moins que le programme ne subisse des changements importants. Cette évaluation devrait inclure des mesures de suivi concernant :



- les rapports trimestriels sur le rendement des services (RTRS), après la période initiale de mise en œuvre;
- les rapports d’inspection de conformité sur les CRFM/C à haut risque;
- la gouvernance;
- la nouvelle structure de gestion du CRFM à Yellowknife;
- l’établissement du calendrier des visites de la DSFM sur place.



## Introduction

### Contexte

Durant les années 1990, des CRFM ont ouvert leurs portes dans les bases, escadres et stations des Forces canadiennes (FC) au Canada, et des CRFMC ont été établis aux États-Unis, en Europe et au Royaume-Uni (R.-U.).

Les CRFM sont des organisations tiers à but non lucratif enregistrées dans la province où ils sont situés et fonctionnent en dehors de la structure de commandement des FC. Chaque CRFM est régi par un conseil d'administration (CA) composé de membres bénévoles qui sont des militaires et des conjoints (civils).

Pour recevoir des fonds du ministère de la Défense nationale (MDN), lesquels sont administrés par la DSFM, les CRFM concluent un protocole d'entente (PE) avec le MDN afin d'assurer la coordination de la gestion du Programme des services aux familles des militaires (PSFM) et de la prestation des services aux membres des FC et à leurs familles, ainsi que de définir les rôles et les responsabilités.

Les CRFMC en Europe et au R.-U. sont devenus des entités des Fonds non publics en 2002. Ces centres concluent une entente sur les niveaux de service (ENS) avec le MDN, représenté par le Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles. Cela permet là aussi d'établir un cadre pour la prestation efficace des services du PSFM et de définir les rôles et les responsabilités.

La DSFM est responsable de gérer le PSFM au nom du MDN et des FC. Elle existe pour fournir des ressources au programme, en faire la promotion et en renforcer l'excellence, la pertinence et la responsabilisation. Plus précisément, sa responsabilité consiste à :

- fournir des ressources qui contribuent au succès des CRFM/C;
- donner aux intervenants des conseils professionnels et des directives techniques sur le PSFM;
- créer, mettre en œuvre et promouvoir les politiques et les services du PSFM;
- surveiller et améliorer les ressources et le rendement du PSFM<sup>1</sup>.

Le PP décrit les services essentiels pour lesquels la DSFM verse des fonds aux CRFM/C. La DSFM a instauré un programme d'inspections de conformité afin d'examiner l'utilisation de ces fonds conformément aux PE/ENS.

### Objectifs

Le projet a commencé par une évaluation en fonction du CRG et une évaluation des risques à l'égard des objectifs suivants, afin de déterminer les priorités et l'échéancier des futurs travaux de vérification :

---

<sup>1</sup> Site Web de l'ASPFC : <http://www.cfpsa.com/fr/psp/dmfs/about.asp>.

- évaluer les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs établis dans le PP;
- évaluer la validité du cadre de contrôle de gestion;
- fournir une évaluation indépendante des inspections de conformité effectuées à l'interne à l'égard des fonds versés aux CRFM.

## Portée

Étant donné que les CRFM sont des organisations tiers indépendantes, seuls les PE entre la DSFM et les CRFM sont vérifiables. Les CRFMC relèvent des BNP et, à ce titre, ils sont assujettis aux politiques des BNP, qui englobent la vérification. Par souci d'uniformité, seuls les ENS entre les CRFMC et le MDN ont été considérées dans le présent rapport. L'évaluation a été axée sur les fonds versés par la DSFM aux CRFM/C, plus précisément sur le processus mis en place pour déterminer leur répartition.

## Méthodologie

Voici la méthodologie générale employée aux fins de l'évaluation :

- recherche préliminaire et examen de la structure de gouvernance;
- examen du cadre de gestion des risques et de la documentation pertinente;
- examen du PP, des ENS entre le MDN et les CRFMC ainsi que du modèle de PE entre le MDN et les CRFM;
- entrevues avec la direction et le personnel de la DSFM;
- analyse du processus de financement et évaluation des forces et des faiblesses du cadre de contrôle;
- évaluation des rapports des inspections de conformité de 2007 à 2009 commandées par la DSFM et identification des centres où les facteurs de risque sont les plus élevés, de sorte qu'un examen plus approfondi puisse déterminer les mesures prises pour corriger les problèmes cernés et réduire le risque global.

## Principales constatations

### Évaluation des progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs établis dans le document PSFM – PP

#### Objectifs du PP

- Aider les familles des membres des FC à gérer le stress associé aux particularités du mode de vie militaire.
- Améliorer la qualité de vie dans les communautés des FC en appuyant le développement personnel, familial et communautaire.
- Encourager la participation active et significative des familles des militaires des FC – notamment des conjoints civils – à la conception, à la prestation et à l'évaluation des services qui leur sont destinés.
- Contribuer à l'efficacité opérationnelle des FC en renforçant les familles des militaires et les communautés des FC.

#### Méthodologie

- Prestation des services autorisés, notamment l'intégration communautaire, le soutien parental, le soutien à la séparation et à la réunion des familles, la prévention/le soutien/l'intervention, le développement personnel et le développement des enfants et des jeunes.
- Sondage de la DSFM auprès des participants, RTRS (à mettre en œuvre en 2010-2011) et évaluations des besoins de la communauté (EBC).

#### Mesures de rendement

- Dans leur demande de financement et leur entente de prestation de services (EPS), les CRFM/C doivent montrer qu'ils fournissent les services autorisés.
- Les participants aux programmes/services assurés par les CRFM/C évaluent l'utilité des services dans le cadre d'un sondage et formulent des commentaires durant les visites sur place.
- Les inspections de conformité commandées par la DSFM servent à surveiller le respect du PE et d'autres politiques et permettent aussi de faire des recommandations.
- Le PE stipule que 51 p. 100 des membres des CA des CRFM/C doivent être des conjoints de militaires.

#### Évaluation des risques

- Les demandes de financement sont évaluées en fonction des critères mesurables énoncés dans le PP et soumises à un processus d'approbation en trois étapes, avant l'établissement de l'EPS.
- Les sondages auprès des participants et les commentaires formulés lors des visites sur place servent à la création ou à l'amélioration de programmes, de politiques et de priorités.





- Les inspections de conformité commandées par la DFSM sont effectuées. Les recommandations des rapports sont mises en œuvre. Des mesures sont prises si les CRFM/C ne se conforment pas au PE ou à d'autres politiques.

### **Rapport sur les insuffisances en capacités**

La DFSM a rédigé le rapport sur les insuffisances en capacités en réponse à la Directive de mise en œuvre stratégique du Chef – Personnel militaire 02/09 – Amélioration de la capacité des FC d'offrir du soutien aux familles des militaires. Le rapport avait pour but de formuler des recommandations afin de remédier aux insuffisances décelées dans la capacité d'offrir du soutien aux familles des militaires.

La DFSM a eu recours à diverses méthodes de collecte de données pour classifier les capacités actuelles du PSFM, noter les insuffisances et créer des initiatives d'amélioration. Il s'agit là d'une autre preuve des mesures proactives et de la souplesse de la DFSM observées durant la présente évaluation.

## **Évaluation du cadre de contrôle de gestion**

### **Processus de reddition de comptes**

Le cadre de reddition de comptes des CRFM établi par la DFSM repose sur les PE, les ENS et le PP.

C'est le PE qui influe le plus sur le cadre de reddition de comptes, car il est explicite dans l'arrangement conclu à ce sujet. Le PE définit les attentes, les rôles et les responsabilités de tous les intervenants, précise les niveaux de financement, décrit les dispositions financières et la surveillance et expose les conséquences d'un non-respect. Les CRFMC (c.-à-d. les centres à l'extérieur du Canada) ont des ENS qui remplissent le même rôle. Le PP intègre à la fois l'ENS et le PE et fournit un guide pour le fonctionnement des CRFM/C, notamment en ce qui concerne les catégories de services que chaque CRFM/C doit obligatoirement assurer. Le PP précise les directives énoncées dans le PE, fournit une orientation (même encore plus que la politique proprement dite) et est davantage axé sur la prestation des services. Les CRFM/C se servent de ces documents pour créer un plan des programmes et services qu'ils souhaitent offrir. Ils présentent ensuite ce plan dans une demande de financement qui est examinée par la DFSM. Cette dernière l'approuve en totalité ou en partie et accorde un financement aux CRFM/C en fonction de huit facteurs<sup>2</sup>.

Après avoir reçu leur financement, les CRFM/C établissent une EPS dans laquelle sont précisés les programmes et services qu'ils fourniront dans les limites de leur budget. Cette EPS est examinée par la DFSM, qui l'approuve ou la renvoie aux CRFM/C afin qu'ils la révisent et la présentent de nouveau. Une fois l'EPS approuvée, les CRFM/C peuvent commencer à fournir leurs services. Les CRFM/C consignent leurs propres

---

<sup>2</sup> Ces facteurs sont les suivants : fréquence de déploiement du personnel, isolement, nombre de membres de la Force régulière, nombre de familles de membres de la Force régulière (ou de réservistes), nombre d'enfants de membres de la Force régulière (ou de réservistes), nombre d'unités de la Réserve des FC, répartition de la population et nombre de réservistes.

transactions financières dans un système central et envoient des rapports trimestriels sur les dépenses (RTD) à la DSFM. Celle-ci les examine afin d’y déceler des divergences ou autres problèmes.

### Mécanismes de surveillance

En plus d’utiliser les RTD pour s’assurer que les CRFM/C dépensent la totalité des budgets qui leur sont alloués et sans en dépasser les limites, la DSFM dispose de plusieurs autres mécanismes de surveillance :

- **Visites de la DFMS sur place.** Cette année, on a instauré des visites communautaires consultatives<sup>3</sup> (un élargissement des visites officielles sur place) au cours desquelles les gestionnaires des opérations régionales tiennent des conversations avec la communauté, qui sont en fait des dialogues avec les familles. Ces conversations permettent de soulever des questions et des préoccupations qui vont au-delà du PSFM; elles ne se limitent pas aux familles qui utilisent déjà les programmes/services des CRFM.
- **Inspections de conformité.** Les inspections de conformité commandées par la DSFM ont lieu environ tous les trois ans.
- **Vérification financière.** Une vérification financière est effectuée par un expert-comptable agréé indépendant. La DSFM reçoit le rapport de vérification financière de chaque CRFM une fois par année, dans le mois suivant son envoi par le comptable professionnel choisi.
- **RTRS.** Ces rapports sont fondés sur le cadre de reddition de comptes de la politique de service, et ils seront établis à compter de l’AF 2010-2011 pour compléter les RTD.
- **Évaluations effectuées par les CRFM/C.** Ces évaluations font en sorte que les programmes et services donnent les résultats souhaités.
- **Sondage de la DSFM auprès des participants.** La DSFM demande aux CRFM/C de mener ce sondage, qui sert à évaluer la réalisation des principaux objectifs des services autorisés par rapport à des indicateurs de réussite prescrits, mesurables et publiés (c.-à-d. que les questions reflètent explicitement les éléments du cadre de reddition de comptes indiqué pour chaque composante de service dans le PP<sup>4</sup>). Cette mesure de rendement était essentielle à la conception du sondage et, du point de vue de la reddition de comptes, elle en fait aussi un outil beaucoup plus solide qu’une simple tentative visant à évaluer la satisfaction des utilisateurs à l’égard de leur CRFM/C. En outre :
  - o ce sondage sera élargi pour inclure un sondage auprès des membres des FC qui n’ont pas recours aux CRFM/C, afin d’accroître leur participation;
  - o les résultats globaux seront intégrés dans les priorités de la DSFM en vue de l’élaboration de programmes et de politiques à l’échelle nationale; plus récemment, ce sondage a appuyé le travail lié aux initiatives d’amélioration actuelles (p. ex., les services de garde en cas d’urgence). Les CRFM se servent de leurs résultats individuels pour se comparer à l’échelle nationale et déterminer les domaines où ils devraient s’améliorer; quant à la DSFM, elle

<sup>3</sup> Des visites de la DSFM sur place auront lieu chaque année.

<sup>4</sup> Pages 33-53, [http://www.cfpsa.com/fr/psp/dmfs/pdfs/parameters\\_f.pdf](http://www.cfpsa.com/fr/psp/dmfs/pdfs/parameters_f.pdf).



- o utilise l'information durant les visites sur place pour déterminer, de façon comparative, les forces ou les faiblesses des CRFM;
- o le sondage sera utilisé avec l'information nécessaire à l'examen du financement (ainsi que les résultats des EBC, les RTRS, etc.), ce qui assurera la reddition de comptes.
- **EBC effectuées par les CRFM/C.** Ces évaluations font en sorte que les bons programmes sont offerts aux communautés appropriées.

### Risques de non-contrôle

- Risque que les demandes de financement soient « approuvées automatiquement » (c.-à-d. que les mêmes montants soient approuvés automatiquement pour chaque centre).
  - o **Atténué.** La DSFM utilise huit paramètres pour évaluer les CRFM/C à l'égard du financement, et elle a élaboré un modèle d'affectation des fonds axé sur les écarts. Les demandes de financement sont également soumises à un examen à trois niveaux.
- Risque que les recommandations découlant des inspections ne soient pas prises en compte.
  - o **Atténué.** Il est prouvé que les rapports des inspections commandées par la DSFM font l'objet d'un suivi. Par exemple, un centre a été prévenu qu'il avait commis de nombreuses infractions au PE. Il a été dissous et fonctionnera dorénavant selon le cadre des BNP, à l'instar des CRFMC. (Ce CRFM ne sera plus une organisation indépendante à but non lucratif, dotée de son propre CA et enregistrée dans la province ou le territoire. Il deviendra une organisation relevant de la chaîne de commandement (C de C) locale et sera formé d'employés des Fonds non publics.)
- Risque que l'information recueillie grâce au sondage mené auprès des participants au PSFM ne soit pas utilisée.
  - o **Atténué.** Les résultats ont été envoyés à une entreprise indépendante spécialisée dans les sondages afin qu'ils soient rassemblés et analysés. Des rapports sur les CRFM/C et l'ensemble des résultats sont produits. La DSFM intègre ensuite cette information dans ses priorités afin d'élaborer des politiques et des programmes à l'échelle nationale, et plus récemment, dans le travail lié aux initiatives d'amélioration actuelles (p. ex., les services de garde en cas d'urgence). Les CRFM se servent de leurs résultats individuels pour se comparer à l'échelle nationale et déterminer les domaines où ils devraient s'améliorer; quant à la DSFM, elle utilise l'information durant les visites sur place pour déterminer, de façon comparative, les forces ou les faiblesses des CRFM. La DSFM a également indiqué que pour « fermer la boucle de rétroaction en matière de reddition de comptes », elle a commencé à utiliser l'information recueillie pour l'examen du financement; sa nouvelle méthode de financement favorise l'utilisation des données dans les demandes de financement (ainsi que les résultats des EBC, les RTRS, etc.).
- Risque d'insuffisance de fonds pour les visites annuelles de la DSFM sur place. Au cours de la dernière AF, le Ministère a imposé des restrictions à l'égard des voyages, de sorte que bon nombre des visites annuelles que la DSFM devait



effectuer ont été retardées jusqu'au dernier trimestre. L'examen rigoureux d'un si grand nombre de centres en peu de temps n'était pas optimal et a donné lieu à des délais d'exécution irréalistes.

- o On envisage d'effectuer les visites tous les deux ans, sauf dans le cas des centres à haut risque ou de ceux qui connaissent des problèmes.

L'[annexe A](#) présente un diagramme du processus de reddition de comptes.

## Gouvernance

La DSFM possède une solide structure de gouvernance qui fait appel à des outils appropriés de surveillance et d'établissement de rapports. Des procédures sont en place pour fournir à la haute direction une information opportune, exacte et pertinente aux fins de la prise de décision. Les rôles et les responsabilités sont clairs; ils sont communiqués, compris et suffisants pour faciliter une surveillance efficace.

Un Conseil national pour les familles des militaires a été créé afin de permettre aux membres des familles d'exprimer leurs opinions et leurs préférences quant aux stratégies et activités de la DSFM. Les personnes nommées à ce conseil sont choisies en fonction de leurs qualités<sup>5</sup> et d'un système d'examen<sup>6</sup>. Durant la présente évaluation, nous avons constaté des cas où une influence et/ou des directives destinées à la DSFM et à son personnel provenaient de l'extérieur de la C de C. Cela peut avoir un certain nombre d'effets négatifs, notamment affaiblir la reddition de comptes et porter atteinte au Conseil et au PSFM.

## PP, PE et ENS

Les PE, ENS et PP sont à jour. Le personnel de la DSFM revoit ces documents tous les trois ans et les met à jour au besoin.

## Évaluation des inspections de conformité effectuées à l'interne à l'égard des fonds versés aux CRFM/C

Nous avons évalué les inspections de conformité effectuées à l'interne afin de déterminer leur exhaustivité et leur utilité comme outil de surveillance. Pour vérifier l'exhaustivité, nous avons comparé le modèle d'inspection avec les exigences des PE, ENS et PP. Nous n'avons trouvé aucune omission importante.

Les rapports des inspections de conformité effectuées entre 2007 et 2009 ont été examinés. Pour en vérifier l'utilité comme outil de surveillance, nous avons attribué une valeur numérique aux problèmes cernés afin de représenter le classement des risques (voir le tableau 1). La DSFM s'est dite d'accord avec ce classement.

<sup>5</sup> Les membres qualifiés des familles de militaires doivent être dynamiques, bien informés et soucieux des politiques, participer à leur communauté en tant que bénévoles et posséder une certaine expérience ou un certain intérêt dans le domaine des politiques et de l'analyse.

<sup>6</sup> Les demandes ont été examinées en fonction des qualités requises, et la sélection a été faite pour assurer une représentation optimale (région, langue, etc.).



Problème	Valeur numérique
Les états financiers ne s'équilibrent pas, ils ne sont pas comparables, ou ils sont manquants	3 (extrêmement important)
Utilisation inappropriée des fonds de la DSFM et/ou absence d'autorisation	3 (extrêmement important)
Des vérifications financières externes annuelles ne sont pas effectuées, ou elles ne sont pas indépendantes	3 (extrêmement important)
Les politiques d'emploi ne sont pas vérifiées	2 (important)
Les conjoints ne forment pas 51 p. 100 du CA	2 (important)
Problèmes de fonds en fiducie	1 (digne d'attention)
Autres problèmes en matière de gouvernance et de politiques	1 (digne d'attention)
Manque de sécurité de l'argent comptant	1 (digne d'attention)
Logiciel comptable désuet/manque de logiciel comptable	1 (digne d'attention)
Manque d'uniformité des politiques comptables	1 (digne d'attention)
Plan comptable : Ses descriptions et titres sont périmés/imprécis	1 (digne d'attention)
Problèmes de stocks	1 (digne d'attention)
Manque de contrôles internes	1 (digne d'attention)

**Légende :**

1 – Digne d'attention

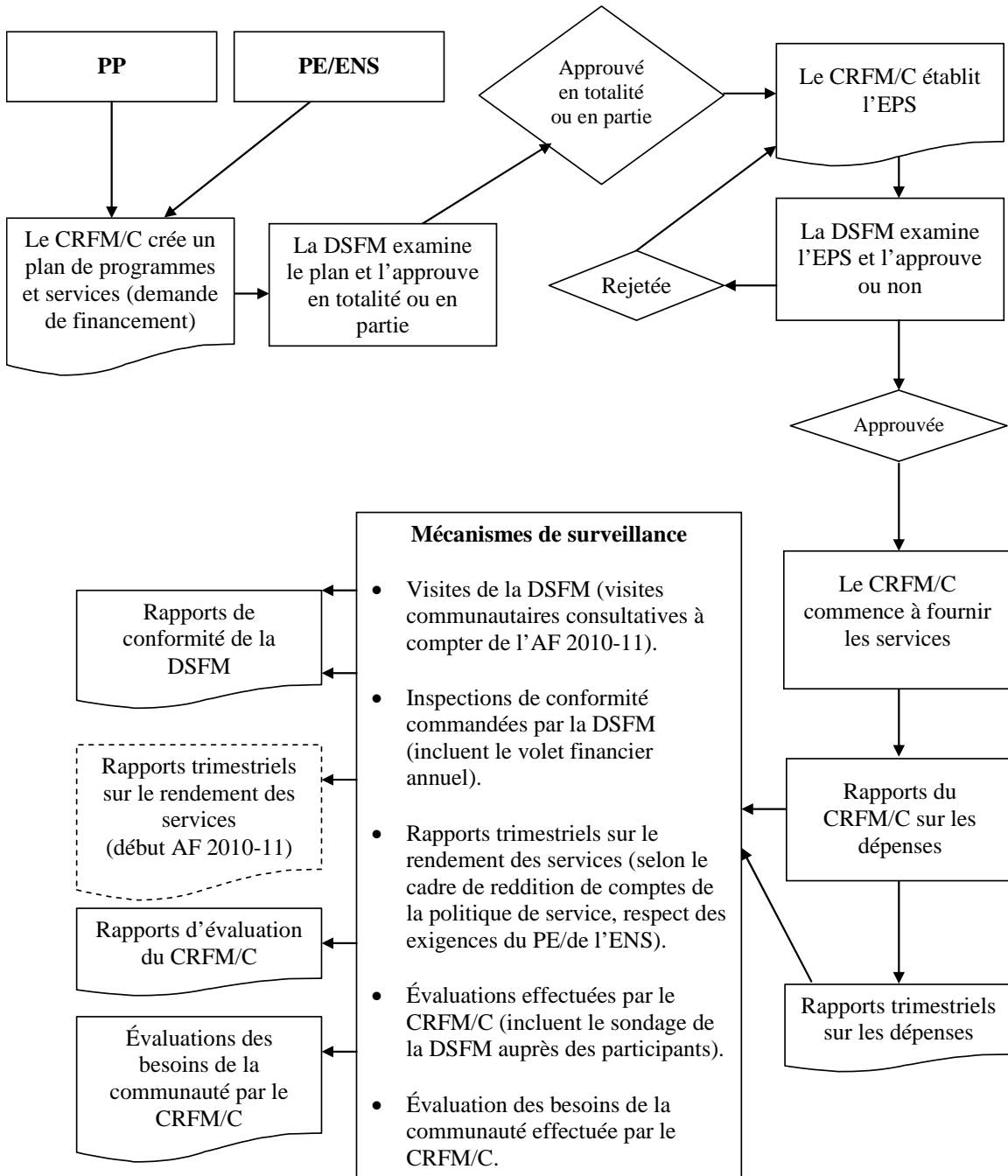
2 – Important

3 – Extrêmement important

**Tableau 1. Problèmes cernés lors des inspections de conformité, avec leur valeur numérique.** Afin d'évaluer le risque, ce tableau attribue une valeur numérique aux problèmes cernés lors des inspections de conformité.

Nous avons ensuite attribué des points aux CRFM/C en fonction des observations formulées lors des inspections de conformité de la DSFM. Les centres ayant neuf points ou plus ont été jugés à haut risque. La DSFM a ensuite fourni des documents, aux fins de la présente évaluation, pour vérifier les mesures prises afin de corriger les problèmes touchant les centres à haut risque.

## Annexe A – Diagramme du processus de reddition de comptes



**Figure 1. Diagramme du processus de reddition de comptes.** Ce diagramme illustre le processus de financement, d’approbation et de surveillance des CRFM/C.

## Annexe B – Critères de vérification

### Objectif

1. Évaluer la structure de gouvernance.

### Critères

- Des procédures et outils appropriés de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir à la haute direction une information opportune, exacte et pertinente aux fins de la prise de décision.
- Les rôles et les responsabilités sont clairs; ils sont communiqués, compris et suffisants pour assurer une surveillance efficace.

### Objectif

2. Évaluer le cadre de gestion des risques.

### Critères

- Les risques identifiables sont reconnus, compris, quantifiés et bien gérés.
- Les risques sont quantifiés et des seuils d'incidence des risques ont été établis.
- Des stratégies appropriées de réaction aux risques ont été élaborées.

### Objectif

3. Évaluer la pertinence des politiques et des programmes.

### Critère

- Les politiques, procédures, ENS et PE en vigueur sont adéquats et à jour.

### Objectif

4. Évaluer les cadres de reddition de comptes et de gérance.

### Critères

- Le cycle de financement est conforme aux politiques et procédures pertinentes.
- Le contenu des inspections de conformité est suffisant pour respecter le mandat; les inspections ont lieu aussi souvent que c'est nécessaire, et l'on donne suite aux problèmes relevés pour s'assurer qu'ils sont corrigés.

### Objectif

5. Déterminer si les services sont axés sur la clientèle, selon les résultats et l'information recueillie au sujet du rendement.

### Critère

- Établir que les services fournis sont utiles aux membres des familles des militaires.

