



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services - Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

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

Audit du processus de financement  
de la recherche et du développement  
en performance humaine

Novembre 2014

7055-21-25 (SMA(Svcs Ex))



Canada 

## Table des matières

<b>Acronymes et abréviations .....</b>	<b>iii</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>iii</b>
<b>1.0 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectifs de l'audit.....	1
1.3 Étendue de l'audit .....	2
1.4 Méthodologie.....	2
1.5 Description des programmes .....	3
<b>2.0 Constatations et recommandations .....</b>	<b>5</b>
2.1 Planification des exigences de la R & D en PH et établissement d'un budget en la matière .....	5
2.2 Planification des exigences de la R & D en PH – Fonds de prévoyance .....	6
2.3 Présentation et approbation des plans d'activités .....	8
2.4 Surveillance et contrôles internes .....	10
2.5 Gestion des risques .....	11
<b>3.0 Conclusion .....</b>	<b>13</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Critères de l'audit .....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Résumé de l'étude du CPM sur le processus de financement de la R &amp; D en PH réalisée en 2007 : Mesures requises et mesures prises par l'ASPFC.....</b>	<b>C-1</b>



## Acronymes et abréviations

AF	Année financière
ANS	Accord sur les niveaux de service
ASPFC	Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
BEMM	Bien-être et maintien du moral
BNP	Bien non public
BPR	Bureau de première responsabilité
CS Ex	Chef – Service d'examen
COMFOSCAN	Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada
CPM	Chef du personnel militaire
DCP	Directeur du conditionnement physique
DGPM	Directeur général – Personnel militaire
DGSBM	Directeur général – Services de bien-être et moral
DPF	Dirigeant principal des finances
E&M	Exploitation et maintenance
FAC	Forces armées canadiennes
FCE	Facteur de coûts de l'employeur
FNP	Fonds non publics
MDN	Ministère de la Défense nationale
N0	Niveau 0
N2	Niveau 2
PARD	Plan d'action de réduction du déficit
PSP	Programme de soutien du personnel
R & D	Recherche et développement
RH	Rendement humain
SBMFC	Services de bien-être et de moral des Forces canadiennes
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances
SMA(RH-Mil)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense



## Sommaire des résultats

En 1996, le Comité de gestion de la Défense a élaboré un nouveau concept lié au bien-être et au maintien du moral (BEMM) qui devait être mis en œuvre au sein des Forces armées canadiennes (FAC). L'instruction 3/96 du Vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) établissait les programmes de soutien au personnel (PSP) pertinents et le niveau de service devant être offert par une agence de soutien du personnel. Elle énonçait également les mécanismes nécessaires à l'attribution appropriée de fonds publics dans le contexte du Cadre de la diversification des modes de prestation de services.

Les programmes publics de BEMM sont offerts par l'entremise de divers moyens, par exemple grâce à l'embauche d'employés des fonds non publics. Leur salaire, ainsi que les frais généraux connexes, sont assujettis au cadre de responsabilisation pour les biens non publics (BNP), bien qu'ils soient remboursés par les fonds publics. Au sein de l'organisation du Directeur du conditionnement physique (DCP) des PSP, les activités du groupe de recherche et développement (R & D) en performance humaine (PH) sont considérées comme des programmes de BEMM publics. Par conséquent, elles sont entièrement financées par les fonds publics. Le volume 1 de la politique régissant les programmes de soutien du personnel dans les Forces canadiennes (A-PS-110-001/AG-002) indique le niveau maximum de soutien public qui peut être autorisé par une autorité compétente afin d'appuyer les programmes de BEMM ainsi que la part du financement des BNP pouvant être allouée aux programmes de BEMM. Le financement public doit être approuvé dans le cadre du processus de planification annuel des activités du Ministère.

On a effectué un audit interne du processus de financement de la R & D en PH conformément au plan de travail du Groupe d'audit des biens non publics des militaires et du soutien à leur famille rédigé par le groupe du Chef – Service d'examen (CS Ex) pour l'année financière (AF) 2013-2014.

Le but de cet audit était de démontrer au Chef d'état-major de la défense la robustesse des cadres ainsi que des mécanismes de surveillance et des processus et pratiques de gestion des risques mis en place par la direction afin de veiller à ce que les processus de financement de la R & D en PH soient efficaces, économiques et efficaces.

### Constatations et recommandations

**Planification des besoins et établissement du budget de la R & D en PH.** Les documents de planification des activités sur cinq ans du DCP relatifs à la R & D en PH ne contenaient pas assez de détails et des lacunes y ont été observées en ce qui a trait aux capacités de planification des besoins en ressources. Les modalités de financement de la PH ont été établies en fonction du financement accordé lors de l'année

#### Évaluation d'ensemble

Certaines lacunes établies dans l'étude réalisée en 2007 par le Chef du personnel militaire (CPM) qui portait sur le processus de financement de la R & D en PH n'ont pas été comblées de manière adéquate. Par conséquent, il y a une incohérence entre les besoins en ressources du groupe de la R & D en PH et le financement accordé lors de l'AF 2014-2015.



précédente. Il aurait plutôt fallu qu'elles tiennent compte des besoins de chaque activité opérationnelle et que la demande budgétaire en fasse mention. Si les besoins en ressources ne sont pas communiqués de façon détaillée aux planificateurs des activités et aux décideurs en temps opportun, il y a un risque que les fonds alloués ne soient pas suffisants.

On recommande que le Directeur – Services de bien-être et moral (DGSBM)/DCP veille à ce que des budgets annuels détaillés soient préparés par le groupe de la R & D en PH et à ce que les exigences budgétaires soient présentées au personnel de planification des activités des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) à temps pour être intégrées au plan d'activités des organisations de niveau deux (N2) du groupe des SBMFC.

**Planification des exigences en matière de R & D – Fonds de prévoyance.** Lors de l'examen du plan d'activités des organisations de N2 pour l'AF 2014-2015, on a remarqué qu'il y avait un écart de 210 000 \$ entre les exigences établies en matière de salaire et de facteur des coûts de l'employé et les fonds demandés. Jusqu'à ce qu'on l'ait plus tard dûment justifié lors de l'audit, et sans corrélation avec des plans d'activités approuvés, cet écart de 22 p. 100 a été considéré comme un fonds de prévoyance.

On recommande que le CPM prenne des mesures afin que le groupe des SBMFC valide régulièrement les besoins en ressources que sous-tendent les plans d'activités des organisations de N2.

La différence de 210 000 \$ a finalement été attribuée aux dépenses engendrées par les facteurs de coût relatifs aux salaires et aux employés qui découlaient de deux postes faisant partie d'une structure organisationnelle n'étant pas harmonisée adéquatement avec la planification des activités de la R & D en PH. Ces fonds étaient disponibles dans le plan d'activités des organisations de N2, car on a préféré se fonder sur une base de référence plutôt que d'établir des liens entre les activités et les budgets prévus et les demandes de financement.

On recommande que le CPM évalue le bien-fondé de l'exécution d'un examen complet et du redressement du compte ministériel des SBMFC au moyen d'une méthodologie axée sur les risques afin de veiller à ce que les besoins en ressources soient harmonisés avec les fonds alloués.

**Présentations et approbations de plans d'activités.** L'accord sur les niveaux de service (ANS) établi par le chef des PSP et le Directeur général – Personnel militaire (DGPM) pour les activités de R & D en PH liées à la Norme de condition physique professionnelle a pris fin le 31 mars 2014. Le DGPM a présenté les activités liées à la Norme de condition physique professionnelle comme une mesure d'efficacité du plan d'action de réduction du déficit (PARD)<sup>1</sup>, même si seuls les travaux de suivi liés à ces mêmes activités possédaient les critères

---

<sup>1</sup> Le PARD a été introduit en 2011 dans le cadre du budget fédéral 2011; il faisait partie d'une série d'examen des dépenses pangouvernementaux. Il consiste en un seul examen des dépenses de programmes directes et constitue le principal moyen qu'emploiera le gouvernement pour éliminer le déficit budgétaire d'ici l'AF 2014-2015. De plus, il est axé sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des activités et des programmes du gouvernement. L'objectif pour l'ensemble du gouvernement est la réalisation d'une économie de 4 milliards de dollars d'ici l'AF 2014-2015.

appropriés. Lors du processus de planification des activités, ces tâches ont été jugées peu prioritaires et n'ont donc pas été appuyées par la suite. En ce qui a trait à la recherche sur la Norme de condition physique professionnelle, le processus de financement utilisé pourrait empêcher le CPM d'indiquer clairement les activités dont le financement a été réduit afin d'atteindre le niveau d'efficacité opérationnelle prescrit par le PARD.

On recommande que le CPM confirme ses engagements à l'égard du PARD pour ce qui est de la Norme de condition physique professionnelle et cerne clairement les mesures de compensation potentielles, au besoin.

**Surveillance et contrôles internes.** Le groupe des SBMFC exécute des activités de R & D en PH par l'entremise de ses programmes financés par l'État dans le contexte du Cadre de la diversification des modes de prestation de services du ministère de la Défense nationale (MDN). Le CPM doit veiller à ce que tous les fonds gérés à même les ressources internes ou réaffectés soient seulement dépensés dans le cadre d'activités approuvées par celui-ci et remboursables par l'État qui correspondent aux priorités du MDN et du CPM. Le personnel des fonds non publics financé par l'État qui offre des services au nom du MDN reçoit près de 80 p. 100 des fonds alloués. Jusqu'à un certain point, ces dépenses peuvent être gérées à même les ressources internes au cours de l'AF. Le manque de visibilité du CPM en ce qui a trait aux activités de gestion de trésorerie du groupe des SBMFC nuit à sa capacité de vérifier si les fonds réaffectés sont utilisés à bon escient.

On recommande que le CPM renforce les cadres de gouvernance et de contrôle interne en fournissant au groupe des SBMFC des lignes directrices clairement documentées se rapportant à la déclaration des seuils et de la portée des programmes en ce qui a trait aux activités de gestion des fonds du compte ministériel de ce groupe.

**Gestion des risques.** Le groupe de la R & D en PH a établi les principaux risques, puis a élaboré et a mis en œuvre des mesures adéquates afin de les contrer. Cependant, l'emploi d'une approche plus inclusive aurait facilité la progression de la stratégie visant la mise sur pied d'un centre d'excellence en matière de Norme de condition physique professionnelle et appuyé l'exécution d'une analyse de rentabilité s'y rapportant.

Dans le cadre du processus de planification des activités des organisations de N2 du groupe du CPM, on recommande que ce dernier veille à ce que le groupe des SBMFC exécute une analyse de rentabilité à l'appui de la proposition liée à la mise sur pied d'un centre d'excellence en R & D en PH.

---

**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.

---



## Introduction

### 1.1 Contexte

Le contrôleur de l'organisation du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) (SMA(RH-Mil)) a émis une lettre d'appel demandant aux organisations de N2 en faisant partie de déterminer les domaines sur lesquels la section des services consultatifs en gestion pourrait porter ses recherches et ses études. En réponse à cette demande, le dirigeant principal des finances (DPF) de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC)<sup>2</sup> a proposé quatre domaines qui pourraient faire l'objet d'études, dont le processus de financement de la R & D en PH.

Le DPF des SBMFC a indiqué que le processus de financement des besoins en R & D en PH ne fonctionnait pas bien en raison du fait que la disponibilité des fonds, la disponibilité des ressources en R & D et les résultats en R & D n'étaient pas harmonisés. De plus, contrairement aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, des fonds relatifs à des travaux qui seraient réalisés dans l'AF subséquente étaient déposés dans des comptes en fiducie par les clients du groupe de la R & D en PH.

On s'attendait à ce que l'étude menée par le SMA(RH-Mil) permette de corriger cette situation et offre une solution en la matière. L'étude du contrôleur de l'organisation du CPM<sup>3</sup>, publiée le 27 mai 2007, demandait au groupe des SBMFC d'adopter cinq mesures (veuillez consulter l'[annexe C](#)). Entre autres, il devait préparer et présenter une analyse de rentabilité dans le cadre du plan d'activités annuel comprenant des renseignements sur les exigences en matière de financement de la R & D en PH pour ce qui est du personnel, de l'équipement et des produits consommables. De plus, l'étude a entre autres conclu que la division du budget des SBMFC et le groupe de la R & D en PH devaient mieux gérer les apports au plan annuel des activités ainsi que les activités d'analyse et de prévision trimestrielles.

### 1.2 Objectifs de l'audit

L'audit avait les deux objectifs suivants :

- Fournir une évaluation des mesures prises par le directeur général des SBMFC en réponse à l'étude du processus de financement de la R & D en PH des PSP que la section des services consultatifs en gestion du groupe du contrôleur faisant partie de l'organisation du CPM a menée en 2007.
- Offrir une assurance indépendante que les contrôles actuels du processus de financement de la R & D en PH des PSP sont suffisants.

Pour avoir une liste détaillée des critères associés à l'objectif de l'audit ainsi que la source de ceux-ci, veuillez consulter l'[annexe B](#) – Critères de l'audit.

---

<sup>2</sup> L'ASPFC est devenue les SBMFC.

<sup>3</sup> Le SMA(RH-Mil) est devenu le CPM le 1<sup>er</sup> avril 2006.



### 1.3 Étendue de l'audit

L'étendue de l'audit comportait les volets suivants :

- On a effectué un suivi de l'étude des services consultatifs en gestion du CPM réalisée en 2007. Veuillez prendre note que les mesures relatives au facteur des coûts pour les employeurs (FCE) ne sont pas comprises dans cet audit.
- De plus, on a procédé à une évaluation afin de vérifier si les mesures de contrôles du processus de financement de la R & D en PH des PSP étaient suffisantes (évaluation de la gouvernance, des mécanismes de contrôle de la gestion et des mesures de gestion des risques).

### 1.4 Méthodologie

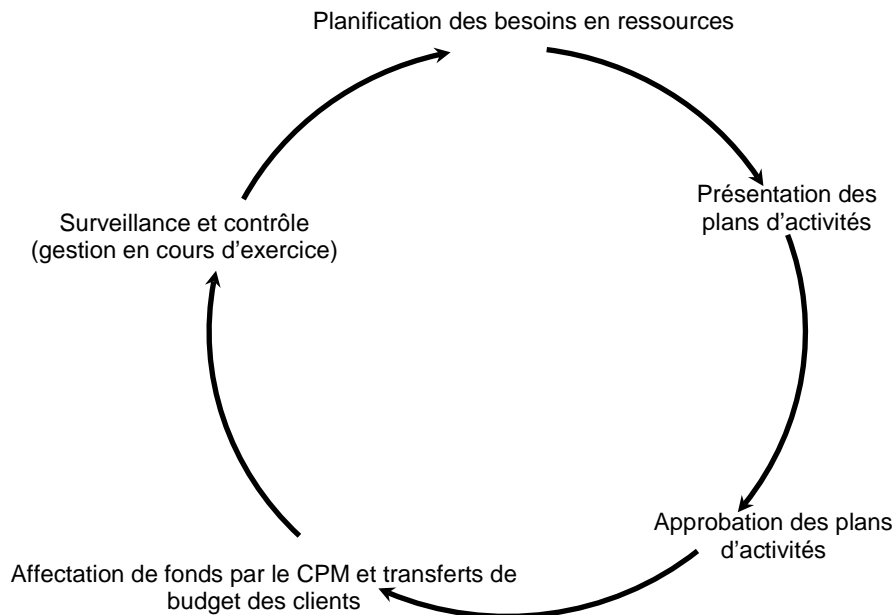
Les moyens suivants ont notamment été employés :

- rencontres de planification avec des clients et intervenants clés d'organisations pertinentes;
- exécution d'une recherche préliminaire, examen des processus existants et élaboration d'un programme d'audit;
- exécution d'entrevues préliminaires, collecte d'information et précision de l'étendue de l'audit;
- tenue de séances de comptes rendus avec le contrôleur de l'organisation du CPM et le groupe du SBMFC (discussion sur les objectifs de l'audit, critères, portée, méthodologie et calendrier);
- entrevues de suivi menées dans le but de recueillir des renseignements supplémentaires, de faire d'autres analyses et de consigner des observations;
- rédaction d'un sommaire des observations et de feuilles de résumé connexes;
- présenter un compte rendu au personnel du CPM et des SBMFC.





La figure 1 présente les étapes utilisées pour évaluer si les contrôles en place pour le processus de financement de la R & D en PH sont suffisants.



**Figure 1. Processus de financement.** Cette figure contient les cinq principales composantes du cycle du processus de financement annuel.

Les mécanismes de gouvernance et de contrôle internes ont été regroupés dans le cadre de l'évaluation du processus de financement de la R & D en PH, comme l'illustre la figure 1. On a également consulté des documents de prise de décision et des documents justificatifs liés à chaque volet du processus de planification. Le processus de financement a également été examiné afin de déterminer si les mécanismes de contrôle internes de chaque volet étaient suffisants.

### 1.5 Description des programmes

Les PSP constituent une division opérationnelle du groupe des SBMFC, et le DCP est une direction au sein de la division des PSP. Depuis le lancement de la Stratégie sur la santé et la condition physique au sein des FC en 2008, le DCP a particulièrement axé ses efforts sur l'exploration, l'élaboration et la prestation de programmes de conditionnement physique. Il a de plus travaillé à la prestation et à l'évaluation de programmes de promotion de la santé destinés aux FAC. La capacité du DCP en matière de R & D en PH est fournie par une équipe de scientifiques et de chercheurs spécialisée qui exécute principalement les activités suivantes :

- établir des politiques pour le MDN et les FAC se rapportant aux normes de performance physique au travail ainsi qu'aux programmes d'entraînement et d'éducation connexes;
- élaborer des évaluations de la condition physique en vue de la sélection et des évaluations du maintien de celle-ci et mettre en œuvre des protocoles d'évaluation;
- concevoir des normes liées à la condition physique en vue de la sélection et à la maintenance de celle-ci, et mettre sur pied des centres d'évaluation, conformément à la politique des FAC, à la législation sur les droits de la personne et à des exigences opérationnelles authentiques;
- élaborer des programmes de conditionnement physique à l'appui des normes de condition physique en vue de la sélection et des normes de maintien de la condition physique en vigueur au sein des FAC;
- utiliser et respecter les pratiques appropriées en matière de gestion des risques et de santé au travail.



## 2.0 Constatations et recommandations

### 2.1 Planification des exigences de la R & D en PH et établissement d'un budget en la matière

Les exigences en matière de financement de la R & D en PH, et leur intégration aux plans d'activités des organisations de N2 des SBMFC, doivent être validées au moyen de l'établissement budgets annuels détaillés.

Avant la publication de l'étude réalisée en 2007 par le CPM, qui portait sur le processus de financement de la R & D en PH, le DPF SBMFC a exprimé des préoccupations relatives au non-respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, en raison des fonds qui étaient déposés dans des comptes en fiducie pour des travaux qui seraient réalisés dans l'AF subséquente. Il a conclu que le transfert des fonds destinés à des activités de R & D en PH vers un compte ministériel public des SBMFC réglerait les problèmes de conformité. Un examen de la Base de données théorique<sup>4</sup> du Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances (SMA(Fin)/DPF) a permis de confirmer que le problème lié au dépôt des paiements faits d'avance dans des comptes en fiducie, avait été résolu. Ainsi, la *Loi sur la gestion des finances publiques* était respectée.

L'étude réalisée a permis de cerner des lacunes liées à la communication des priorités en matière de planification des activités de R & D en PH financées par l'État et a reconnu que les contraintes financières empêchaient le groupe de R & D en PH d'assumer ses responsabilités en matière de planification et de présentation de rapports. On a recommandé que le groupe des SBMFC continue d'améliorer sa gestion des apports au plan d'activités annuel, des analyses trimestrielles et des activités de prévision.

Le présent audit a débuté par l'examen du processus d'établissement du budget de la R & D en PH qui est illustré à la figure 1. À la suite de consultations auprès d'intervenants responsables des SBMFC, on a déterminé que les besoins en financement de la PH avaient été établis en fonction des fonds attribués lors de l'AF précédente, plutôt qu'en se basant sur les besoins établis de chaque activité opérationnelle et en faisant en sorte que la demande budgétaire totale en fasse mention et les prenne en considération. Comme prochaine étape, le groupe de la R & D en PH a l'intention d'harmoniser le plan d'activités du DCP avec le plan d'activités des organisations de N2 du groupe des SBMFC afin d'indiquer ses exigences en matière de financement.

Lors du processus de planification des activités, les gestionnaires responsables communiquent à la haute direction les besoins budgétaires de leur domaine d'activités respectif. Celle-ci accorde les fonds en conséquence lorsqu'ils deviennent disponibles. La haute direction comprend les exigences liées au processus de financement. Cependant, comme les budgets des AF 2013-2014 et 2014-2015 n'étaient pas disponibles au moment où on en fait la demande, on ne peut garantir leur achèvement et leur respect du processus.

---

<sup>4</sup> Le Directeur – Budget du SMA(Fin)/DPF veille à la mise à jour d'une Base de données théorique, qui est un outil utilisé pour suivre de près et gérer les ressources des années subséquentes.

Les documents de planification des activités sur cinq ans du DCP en matière de R & D en PH n'étaient pas assez détaillés. Les plans des activités ont été conçus de façon à ce que les priorités correspondent au mandat de la direction. Les budgets, les renseignements liés à la récurrence du financement et les besoins liés aux ressources non financées ne sont pas justifiés d'une manière reflétant le processus de planification des activités. On ne peut garantir que les mécanismes en place valident de manière adéquate les exigences sous-jacentes en matière de ressources.

Des entrevues menées auprès d'intervenants clés des groupes de la R & D en PH et du CPM et l'examen de pièces justificatives ont permis de cerner des lacunes ayant trait aux capacités de planification des besoins en ressources au sein du groupe de R & D en PH. Le fait de veiller à ce qu'un budget consolidé comprenant l'ensemble des budgets des salaires, des prestations et du soutien de l'équipement ainsi que l'ensemble des autres budgets liés à l'exploitation et à la maintenance (E&M) soit préparé chaque année permettrait de respecter cette exigence. Le DCP exige qu'un mécanisme soit en place afin de garantir que ces besoins en financement soient communiqués au personnel de planification du groupe des SBMFC en vue d'être validés et intégrés au plan d'activités des organisations de N2 du groupe des SBMFC qui sera présenté au CPM. Si des exigences détaillées en matière de ressources ne sont pas communiquées en temps opportun aux planificateurs des activités, il y a un risque que les fonds alloués ne correspondent pas aux besoins en ressources et aux priorités du MDN et du CPM.

#### **Recommandation du CS Ex**

1. Le groupe des SBMFC et le DCP doivent veiller à ce que des budgets annuels détaillés soient préparés par le groupe de la R & D en PH et à ce que les besoins budgétaires soient communiqués à temps au personnel de planification des activités en vue d'être intégrés au plan d'activités des organisations de N2 du groupe des SBMFC.

**BPR : SBMFC/DCP**

## **2.2 Planification des exigences de la R & D en PH – Fonds de prévoyance**

On ne peut garantir que des liens clairs existent entre la totalité du financement demandé pour la R & D en PH dans le cadre du plan d'activités des organisations de N2 et les besoins budgétaires.



## Activités de R & D en PH financées de façon centrale – Fonds de prévoyance disproportionnés

Dans le cadre de son plan d'activités des organisations de N2 pour l'AF 2014-2015, le groupe des SBMFC demandait le versement d'un montant de 1 169 000 dollars afin de financer les salaires et les prestations de neuf postes des FNP, de même que des fonds d'E&M de 218 000 \$ afin d'appuyer les activités de R & D en PH. Afin de valider les besoins sous-jacents liés au financement demandé, des renseignements supplémentaires sur les neuf postes des FNP contenus dans le plan d'activités de R & D en PH ont fait l'objet d'un examen. L'information fournie comprenait les salaires et les prestations de ces neuf postes des FNP qui sont financés par le compte ministériel des SBMFC.

Lors du processus de planification du budget et des activités, les coûts attribuables aux salaires sont habituellement prévisibles, et les excédents des fonds de prévoyance destinés aux imprévus de la prochaine année doivent être minimes. Les dépenses de l'employeur relatives aux prestations de l'employé peuvent varier au cours d'une année donnée, et le groupe des SBMFC a appliqué un FCE<sup>5</sup> de 26 p. 100 à toutes les estimations de salaires. Un examen du plan d'activités des organisations de N2 pour l'AF 2014-2015 a révélé un écart de 210 000 \$ entre les salaires établis, les exigences établies après l'application du FCE pour les neuf postes et les besoins indiqués dans le plan d'activités des organisations de N2. Comme on ne peut fournir l'assurance que l'écart de 22 p. 100 est lié à des besoins identifiables, il est par conséquent considéré comme un fonds de prévoyance.

La direction a fourni des documents supplémentaires qui proposaient la création de deux postes supplémentaires en plus des neuf postes initiaux compris dans le plan d'activités. L'écart a été attribué aux dépenses liées aux salaires et au FCE, ainsi qu'aux dépenses occasionnées par les postes supplémentaires, même s'il y avait un fossé entre la structure organisationnelle, les activités de R & D en PH et les exigences contenues dans le plan d'activités. La direction a indiqué qu'elle avait employé une base de référence pour élaborer le plan d'activités des organisations de N2 pour l'AF 2014-2015 plutôt que d'établir un budget détaillé pour faciliter l'examen de la demande. Le financement de 218 000 \$ alloué à l'E&M a également été estimé au moyen d'une base de référence et ne peut être validé à l'aide d'un budget détaillé.

Dans le cadre de cet audit, les modalités des deux ANS ci-dessous, qui ont été établies pour régir les activités de R & D en PH des clients, ont été examinées :

1. l'ANS conclu entre la division des PSP SBMFC et le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN);

### Validation des besoins

Le fait d'avoir utilisé une base de référence pour déterminer les besoins budgétaires en matière de R & D en PH aux fins de la planification des activités de l'AF 2014-2015 et de ne pas avoir validé de façon appropriée les exigences sous-jacentes a entraîné un décalage entre les fonds attribués et les besoins.

---

<sup>5</sup> Le FCE de 26 p. 100 constitue une estimation à long terme des dépenses liées aux prestations des employés.

2. l'ANS conclu entre le DGPM et le chef des PSP en ce qui a trait à l'élaboration de la Norme de condition physique professionnelle.

L'examen de ces deux ANS a révélé que le groupe des SBMFC respectait le processus de financement des besoins en matière de ressources illustré à la figure 1 lorsqu'il traitait avec les clients. Comme le DGPM est également une organisation de N2 du CPM, le groupe des SBMFC, du moins dans ce cas-ci, a dû fournir des besoins détaillés afin d'appuyer les demandes de financement présentées dans le cadre des plans d'activités de la R & D en PH.

Dans chaque ANS, le processus de financement illustré à la figure 1 a été respecté. Toutefois, on l'a observé de manière plus rigoureuse dans le premier ANS. Les besoins financiers liés au personnel de R & D en PH, y compris les salaires, la formation et les fournitures, les déplacements et l'équipement sont énoncés clairement dans les deux ANS et les pièces justificatives. On y a également intégré une liste de chaque poste et titre ainsi que la source de financement de chacun d'entre eux. Conformément aux modalités des ANS, le groupe des SBMFC doit soumettre des plans d'activités détaillés au COMFOSCAN et au DGPM. Il doit également préparer un budget détaillé lié aux besoins de financement en E&M de l'équipe de recherche en PH du COMFOSCAN. Si le même processus avait été utilisé pour la R & D en PH, le CPM aurait été en mesure de démontrer qu'il exerce une fonction de gérance fiable et solide.

Les lacunes établies en matière de processus qui touchent les plans d'activités présentés mettent de l'avant les avantages qui pourraient être obtenus si le CPM validait les ressources de manière plus robuste et exerçait une surveillance plus étroite.

#### **Recommandation du CS Ex**

2. Le CPM doit prendre des mesures afin de veiller à ce que le groupe des SBMFC valide régulièrement les besoins que sous-tend son plan d'activités des organisations de N2.

**BPR : CPM**

#### **Recommandation du CS Ex**

3. Le CPM doit évaluer le bien-fondé de l'exécution d'un examen complet et de la remise à zéro de la base de référence du compte ministériel des SBMFC au moyen d'une méthodologie axée sur les risques afin de veiller à ce que les besoins en ressources correspondent aux fonds alloués.

**BPR : CPM**

### **2.3 Présentation et approbation des plans d'activités**

Le CPM pourrait ne pas être en mesure de démontrer clairement l'atteinte des efficiences d'exploitation requises en raison du processus de financement employé en ce qui a trait à la recherche en cours sur la Norme de condition physique professionnelle.



## **Financement des activités en cours de R & D en PH relatives à la Norme de condition physique professionnelle**

L'ANS conclu entre le chef des PSP et le DGPM qui appuie le projet de la Norme de condition physique professionnelle a pris fin à la date de fin prévue du projet, soit le 31 mars 2014. Le DGPM a soumis ses activités relatives à la Norme de condition physique professionnelle sous la forme d'une mesure d'efficacité en lien avec le PARD, ce que le CPM a approuvé. L'effet net recherché était de réduire le budget accordé aux activités d'E&M du DGPM en proportion. Les futures activités seront également approuvées à titre de réductions d'efficacité liées au PARD si elles bénéficient d'un financement continu et récurrent qui se poursuivra au-delà de l'AF 2014-2015. Par conséquent, les projets non financés ne pourraient pas être approuvés à titre de réductions d'efficacité liées au PARD, car aucune réduction concrète ne pourrait être obtenue sur le plan des dépenses de programmes directes.

Les intervenants responsables des groupes des SBMFC et du CPM ont reconnu que les réductions en lien avec le PARD doivent pouvoir être maintenues. En effet, les activités dont on propose l'élimination ou la rationalisation ne peuvent pas être rétablies à la suite de l'approbation des mesures suggérées, à moins que des mesures compensatoires équivalentes soient établies.

Aucun financement continu n'aurait pu être versé au projet lié à la Norme de condition physique professionnelle à la suite de sa date de fin prévue, soit le 31 mars 2014. Par conséquent, les propositions de réductions d'efficacité en lien avec le PARD se rapportant à la Norme de condition physique professionnelle auraient dû être mises en correspondance avec des activités subséquentes au projet. Dans le cadre de l'audit, on a examiné un exemplaire du plan d'activités des organisations de N2 pour l'AF 2014-2015 du DGPM, ce qui a permis d'établir que les salaires de trois équivalents temps plein et les coûts d'E&M connexes liés à des travaux de suivi en matière de Norme de condition physique professionnelle représentaient une pression financière non capitalisée de 354 000 \$. Lors du processus d'examen du plan d'activités du CPM, la demande de financement liée aux travaux restant devant être exécutés à la suite du projet de Norme de condition physique professionnelle n'était pas appuyée.

Les pièces justificatives indiquaient que cette activité était peu prioritaire. De plus, on a établi que les répercussions liées au non-financement de cette recherche étaient mineures.

On a demandé à la direction de fournir un rapport de situation sur les trois équivalents temps plein du groupe de la Norme de condition physique professionnelle. Deux des postes du groupe de la NCP ont pu être conservés au sein des groupes de la R & D en PH et des SBMFC en versant les salaires et les prestations s'y rapportant à partir des fonds publics pour une période de cinq mois. Afin d'appuyer cette mesure, le DCP a fourni des pièces justificatives supplémentaires indiquant que le CPM remet en cause sa décision d'intégrer le financement de la Norme de condition physique professionnelle aux éléments qui seront touchés par les réductions en lien avec le PARD. Le CPM a également demandé à l'ACPM de recueillir les commentaires collectifs des organisations de N2 pertinentes de l'organisation du CPM afin qu'une décision

### **Démonstration des efficacités d'exploitation**

Il est important que le CPM soit en mesure d'indiquer clairement les activités ayant été éliminées ou rationalisées afin d'atteindre le niveau d'efficacité d'exploitation prescrit.



finale puisse être prise. Même si ce financement a déjà été retiré du budget d'E&M du CPM, il est important que ce dernier soit en mesure d'indiquer clairement les activités ayant été éliminées ou rationalisées afin d'atteindre le niveau prescrit d'efficacité d'exploitation.

### **Recommandation du CS Ex**

4. Le CPM doit confirmer ses engagements liés au PARD en ce qui a trait à la Norme de condition physique professionnelle et indiquer clairement les mesures compensatoires potentielles, au besoin.

**BPR : CPM**

## **2.4 Surveillance et contrôles internes**

Le manque de visibilité du CPM en ce qui a trait aux activités du compte ministériel des SBMFC nuit à sa capacité d'exercer une gestion prudente des ressources publiques.

### **Transparence des activités de gestion de la trésorerie des SBMFC**

Les activités de R & D en PH font partie des programmes publics ayant été assignés au groupe des SBMFC dans le contexte du Cadre de la diversification des modes de prestation de services du MDN. Par conséquent, il est important que le contrôleur de l'organisation du CPM soit en mesure de vérifier que les fonds réaffectés (gérés à même les ressources internes) soient versés aux activités approuvées par le CPM et remboursées par l'État.

Les réaffectations de ressources en cours d'année (c.-à-d. les réaffectations faites à un certain moment lors d'une année financière donnée) sont une pratique d'entreprise courante et sont une part importante de l'exercice d'une gestion efficace et efficiente. Le contrôleur de l'organisation du CPM et le personnel de planification opérationnelle ont reconnu qu'on devrait accorder une certaine marge de manœuvre au groupe des SBMFC afin qu'il puisse effectuer des réaffectations de ce genre; c'est-à-dire, il pourrait gérer à même ses ressources internes les excédents mineurs du compte ministériel afin de compenser les pressions financières touchant d'autres domaines du même secteur d'activités. Afin de renforcer les mécanismes de contrôle internes, de contrôle approprié et de surveillance, des processus doivent être établis afin de veiller à ce que les ressources réaffectées correspondent aux priorités du MDN et du CPM.

Le processus d'examen triennal du MDN est le principal outil employé pour cerner les écarts par rapport aux plans présentés qui découlent de ces réaffectations. Les bureaux du CS Ex et le VCEMD ont conjointement transmis une lettre décrivant les processus d'examen financier employés lors de chaque AF. Ces examens financiers portent sur les progrès réalisés dans le cadre des programmes, les enjeux liés au plan d'activités et la gestion des ressources en cours d'année. Leur objectif est d'harmoniser la prévision cyclique avec les budgets supplémentaires des dépenses, afin de faciliter une meilleure prise de décisions financières. On encourage les organisations de niveau un à déclarer les changements importants apportés à leurs programmes





ainsi qu'aux fonds leur étant affectés afin que le Ministère réagisse et planifie ses activités en conséquence.

L'équipe d'audit a analysé les déclarations sur les examens financiers du groupe des SBMFC ayant été présentées au CPM lors de l'AF 2013-2014. Cet examen a été appuyé par des entrevues menées auprès de membres du personnel des groupes du CPM et des SBMFC qui se rapportait aux déclarations financières de l'AF précédente liées au financement des salaires et des prestations remboursées par l'État. Ces analyses ont démontré que peu d'excédents avaient été déclarés. On a également effectué un examen des fonds théoriques alloués au compte ministériel des SBMFC par le CPM à des fins de planification des activités au cours des trois dernières AF. Cette étude a révélé que près de 80 p. 100 de l'ensemble des budgets de planification servaient à rembourser les salaires et les prestations des employés des FNP. Par exemple, le montant total de l'affectation théorique au compte ministériel pour l'AF 2013-2014 était de 70,54 millions de dollars. Sur cette somme, 56,1 millions de dollars (ou 79,5 p. 100) ont été alloués aux salaires et aux prestations des employés des FNP.

Les résultats de ces analyses ont démontré que le contrôleur de l'organisation du CPM doit exercer une surveillance adéquate de l'ensemble des postes des FNP financés par l'État pour deux raisons. Premièrement, les fonds alloués aux salaires et aux prestations à titre de pourcentage des fonds totaux affectés au compte ministériel sont élevés et la portée des programmes des SBMFC remboursés par l'État est considérable, ce qui justifie un contrôle adéquat. L'exercice d'une surveillance accrue favoriserait le bon fonctionnement des mécanismes internes, et aiderait le CPM à établir avec exactitude les activités remboursables par l'État qui sont exécutées. Deuxièmement, la surveillance pourrait être davantage renforcée en fournissant au groupe des SBMFC des définitions plus claires des seuils de déclaration (p. ex., différence entre des excédents faibles et des excédents considérables) ainsi qu'en établissant des limites en matière de gestion à même les ressources internes (fonds pouvant ou ne pouvant pas être gérés à même les ressources internes).

### **Recommandation du CS Ex**

5. Le CPM doit renforcer les cadres de gouvernance et de contrôle interne en fournissant au groupe des SBMFC des lignes directrices clairement documentées se rapportant aux seuils de déclaration et à la portée des programmes en ce qui a trait aux activités de gestion de trésorerie du compte ministériel des SBMFC.

**BPR : CPM**

## **2.5 Gestion des risques**

Le groupe de la R & D en PH a établi les principaux risques, puis a élaboré et a mis en œuvre des mesures adéquates afin de les contrer. Cependant, il existe des occasions de renforcer davantage les pratiques de gestion des risques.

Il s'agit d'un élément important d'une saine gouvernance. Le risque exprime la probabilité et l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les organisations qui gèrent bien les risques ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs. La



gestion des risques consiste à déterminer la tolérance de l'organisation à l'égard du risque, à évaluer et à classer les risques plus élevés, à relier les risques aux objectifs stratégiques et aux priorités générales, et à affecter des ressources en vue de minimiser, de surveiller et de contrôler la probabilité et les répercussions du risque.

Le groupe de la R & D en PH a établi les principaux risques et a élaboré et mis en œuvre des stratégies d'intervention adéquates pour les contrer. Les membres de la direction de la PH ont cerné des risques se rapportant à de potentielles contestations judiciaires liées aux normes établies et ont indiqué qu'ils renseignent périodiquement les cadres supérieurs à propos de ceux-ci. D'autres risques découlent principalement de la nature scientifique des travaux exécutés. Ils pourraient se rapporter aux tests du niveau maximal de condition physique lors d'une étude qui peuvent causer des blessures ou la mort. En tant que pratique exemplaire, le groupe de la R & D en PH vise à minimiser les risques en proposant des protocoles de recherche au Comité d'étude en matière d'éthique sur des sujets humains de Recherche et développement pour la défense Canada aux fins d'examen officiel et d'approbation. Les propositions présentées comprenaient des renseignements sur la méthode scientifique utilisée et les stratégies d'atténuation des risques en place pour contrer les risques établis.

### **Mise en œuvre de la stratégie relative au centre d'excellence de la R & D en PH**

La direction de la PH a déterminé que la perte de compétences clés et du savoir-faire organisationnel qui surviendrait si le DCP venait à perdre son expertise interne en matière de Norme de condition physique professionnelle représente le plus gros risque en matière de R & D en PH. Afin de l'atténuer, on a élaboré une stratégie qui permettrait de diversifier les clients de la R & D en PH grâce à la mise sur pied d'un centre d'excellence lié à la Norme de condition physique professionnelle. Comme cette stratégie d'atténuation des risques est valable, le groupe des SBMFC aurait dû soumettre le concept proposé et l'approche qu'il entend suivre au CPM aux fins de considération lorsque le risque a été établi pour la première fois, en plus de veiller à ce qu'une diligence raisonnable adéquate soit exercée afin de confirmer que la stratégie proposée peut être adoptée dans le cadre du mandat actuel du groupe des SBMFC. Le DCP a indiqué que le groupe des SBMFC exerce présentement une vérification des questions juridiques afin de veiller à la faisabilité de la mise sur pied d'un centre d'excellence lié à la Norme de condition physique professionnelle au sein des SBMFC. La préparation d'une analyse de rentabilité qui sera présentée au Conseil des BNP est une composante importante de ces travaux. Elle comprend une analyse des options détaillées et établit clairement les besoins en ressources et les sources de financement prévues.

### **Recommandation du CS Ex**

6. Dans le cadre du processus de planification des activités des organisations de N2 du groupe du CPM, on recommande que ce dernier veille à ce que le groupe des SBMFC exécute une analyse de rentabilité à l'appui de la proposition liée à la mise sur pied d'un centre d'excellence en R & D en PH.

**BPR : CPM**



### 3.0 Conclusion

Le rapport tiré de l'étude réalisée par le contrôleur de l'organisation du CPM en 2007 a établi une série de mesures que le groupe des SBMFC doit prendre par rapport aux quatre domaines d'études déterminés par le DPF des SBMFC. Le processus de financement de la R & D en PH est l'un d'entre eux. Depuis la publication du document, la plupart des enjeux ont été traités.

Toutefois, le processus de financement de la R & D en PH et la planification des besoins en matière de ressources ne sont pas au point et doivent subir des améliorations. Par conséquent, l'équipe d'audit ne peut pas garantir que les mécanismes de contrôle du processus actuellement en place sont suffisants. Grâce aux mesures suivantes, le processus de financement de la R & D en PH sera plus efficient, économique et efficace :

- préparer des budgets annuels détaillés afin de valider les besoins en matière de financement sous-jacents et leur inclusion aux plans d'activités des organisations de N2 du groupe des SBMFC;
- faire en sorte que le CPM évalue le bien-fondé d'exécuter un examen complet de la base de référence du compte ministériel des SBMFC;
- veiller à ce que le CPM confirme ses engagements à l'égard du PARD pour ce qui est de la Norme de condition physique professionnelle et cerne clairement les mesures de compensation potentielles, le cas échéant;
- faire en sorte que le CPM fournisse des lignes directrices claires au groupe des SBMFC et garde bien en vue les activités gérées à même ses ressources internes;
- assurer que la proposition liée à mise sur pied d'un centre d'excellence de la R & D en PH est appuyée par le plan d'activités des organisations de N2 du groupe du CPM présenté par le groupe des SBMFC.

Un examen des ANS en vigueur a permis de démontrer que les plans d'activités soumis par le groupe des SBMFC étaient détaillés et que ce dernier a énoncé clairement les besoins en financement et a établi des liens cohérents entre ceux-ci et le budget présenté dans le cadre de leur ANS respectif. L'application de cette norme à l'ensemble de la R & D en PH permettrait de renforcer le processus de financement général. On a également établi que la gestion des risques en matière R & D en PH était l'une des principales forces de l'organisation, car des mesures appropriées ont été élaborées afin de gérer les risques établis.



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

### Planification des besoins en matière de ressources – Fonds de prévoyance excessifs

#### Recommandation du CS Ex

1. Les groupes des SBMFC et du DCP doivent veiller à ce que des budgets annuels détaillés soient préparés par le groupe de la R & D en PH et à ce que les besoins budgétaires soient communiqués à temps au personnel de planification des activités afin d'être intégrés au plan d'activités des organisations de N2 du groupe des SBMFC.

#### Mesure de la direction

Les groupes des SBMFC et du DCP soumettront leur plan d'activités/budget annuels au planificateur des activités des SBMFC afin qu'ils soient intégrés au plan d'activités public annuel, et les calendriers relatifs à l'élaboration du plan d'activités seront modifiés afin de correspondre au délai de présentation du plan d'activités public des organisations de N2 du groupe des SBMFC. Le plan d'activités du DCP servira à définir le plan d'activités public des organisations de N2 du groupe des SBMFC.

**BPR :** SBMFC/DCP

**Date cible :** Juin 2015

---

### Harmonisation des besoins budgétaires de la R & D en PH avec les fonds alloués

#### Recommandation du CS Ex

2. Le CPM doit prendre des mesures afin que le groupe des SBMFC valide régulièrement les exigences que sous-tendent les plans d'activités des organisations de N2.

#### Mesure de la direction

On utilise présentement un nouvel outil de planification des activités pour valider des éléments relatifs aux employés (salaires, fonction, etc.). Des modifications relatives à l'intégration des employés des FNP au plan d'activités ont été proposées. Ainsi, les postes dotés/vacants et les postes financés/non financés et les salaires s'y rapportant pourront être harmonisés avec les fonctions. Ces modifications seraient terminées à temps pour la présentation des plans d'activités de l'AF 2016-2017.

On propose actuellement la tenue de discussions liées à la conclusion d'un ANS entre les groupes du CPM et des SBMFC qui établirait clairement les ressources et les besoins de ceux-ci.

**BPR :** CPM/contrôleur

**Date cible :** Août 2015

---



### **Recommandation du CS Ex**

3. Le CPM doit évaluer le bien-fondé de l'exécution d'un examen complet et du redressement du compte ministériel des SBMFC au moyen d'une méthodologie axée sur les risques afin de veiller à ce que les besoins en ressources correspondent aux fonds alloués.

#### **Mesure de la direction**

Tous les comptes ministériels font actuellement l'objet d'un examen de base en ce qui a trait au financement alloué aux organisations de niveau 0 (N0). On prévoit qu'un examen du fonds C109<sup>6</sup> des SBMFC sera effectué au cours des deux prochaines années. Dans l'intervalle, le CPM continuera de surveiller les activités sur le compte ministériel des SBMFC en examinant rigoureusement les plans d'activités présentés et les déclarations sur les examens financiers. Date d'application de la mesure : Jusqu'à ce que l'examen des comptes ministériels des N0 soit achevé, on utilisera des examens annuels effectués à l'aide des plans d'activités ainsi que les processus trimestriels du Ministère seront utilisés pour examiner et surveiller ce compte ministériel.

**BPR :** CPM/ACPM

**Date cible :** Août 2015

---

### **Gestion du financement des postes de la Norme de condition physique professionnelle à même les ressources internes**

#### **Recommandation du CS Ex**

4. Le CPM doit confirmer ses engagements à l'égard du PARD en ce qui a trait à la Norme de condition physique professionnelle et cerner clairement les mesures de compensation potentielles, au besoin.

#### **Mesure de la direction**

Les réductions en lien avec le PARD pour ce qui est de la Norme de condition physique professionnelle des BNP, sont présentement examinées par le CPM; elles auront des répercussions sur les plans d'activités de l'AF 2015-2016. Une décision sera prise à l'égard des engagements sur les réductions en lien avec le PARD qui toucheront la Norme de condition physique professionnelle, et on établira des mesures compensatoires au besoin.

**BPR :** CPM/ACPM

**Date cible :** Mars 2015

---

<sup>6</sup> Le C109 est l'un des comptes du Ministère.



## Surveillance et contrôle des activités de gestion de trésorerie des SBMFC

### Recommandation du CS Ex

5. Le CPM doit renforcer les cadres de gouvernance et de contrôle interne en fournissant au groupe des SBMFC des lignes directrices clairement documentées se rapportant aux seuils de déclaration et à la portée des programmes en ce qui a trait aux activités de gestion des fonds du compte ministériel des SBMFC.

### Mesure de la direction

On prévoit que l'examen de base du compte ministériel des N0 (fonds C109) permettra de suivre la recommandation. On fournira une orientation initiale dans la lettre d'approbation du plan d'activités qui sera envoyée en mai 2015, et d'autres directives seront établies par l'entremise de l'examen de base.

**BPR :** CPM/ACPM

**Date cible :** Mai 2015

---

## Gestion des risques

### Recommandation du CS Ex

6. Dans le cadre du processus de planification des activités des organisations de N2 du groupe du CPM, on recommande que ce dernier veille à ce que le groupe des SBMFC exécute une analyse de rentabilité à l'appui de la proposition liée à la mise sur pied d'un centre d'excellence de la R & D en PH.

### Mesure de la direction

Le groupe des SBMFC devra présenter une analyse de rentabilité au CPM concernant la mise sur pied potentielle d'un centre d'excellence sur la R & D en PH, si des demandes de paiement externes continuent d'être envoyées par des utilisateurs.

**BPR :** CPM/ACPM

**Date cible :** À la réception d'une demande de paiement de la part d'un utilisateur.



## **Annexe B – Critères de l'audit**

### **Objectif**

1. Fournir une évaluation des mesures prises pour faire suite à l'étude du processus de financement de la R & D en PH des PSP qui a été réalisée en 2007 par les services consultatifs en gestion du contrôleur de l'organisation du CPM.

### **Critère**

- Les mesures prises par le groupe des SBMFC tiennent compte adéquatement des préoccupations soulevées par le contrôleur de l'organisation du CPM dans l'étude de 2007.

---

### **Objectif**

2. Offrir une assurance indépendante que les contrôles actuels du processus de financement de la R & D en PH des PSP sont suffisants.

### **Critères**

- Le groupe des SBMFC a mis en place des mécanismes qui assurent un contrôle adéquat du processus de financement de la R & D en PH.
- Le groupe de la R & D en PH des SBMFC comprend très bien les risques identifiables (y compris la fraude, les cas graves de mauvaise gestion et le gaspillage) et a mis en place des stratégies appropriées en vue de les contrer.



## Annexe C – Résumé de l'étude du CPM sur le processus de financement de la R & D en PH réalisée en 2007 : Mesures requises et mesures prises par l'ASPFC

Mesure à prendre	Directeur général, mesures de l'ASPFC
<p>La division des finances de l'ASPFC doit préparer une note de synthèse à l'intention du contrôleur de l'organisation du CPM justifiant l'inclusion au budget C109; les fonds de celui-ci sont actuellement fournis par les clients du MDN et des FAC afin de couvrir les coûts liés à la R &amp; D des PSP.</p>	<p><b>Note de synthèse au contrôleur de l'organisation du CPM :</b> Malheureusement, l'étude ne fait que confirmer que les problèmes financiers relatifs à la R &amp; D doivent être réglés et demande à l'ASPFC de prendre les mesures adéquates; on croyait qu'elle avait déjà appliquées au moment où on a demandé la réalisation de l'étude. Nous appliquerons ces mesures dès maintenant et nous rédigerons une note de synthèse à l'intention du CPM.</p>
<p>Le groupe de la R &amp; D en PH doit élaborer une analyse de rentabilité du plan d'activités annuel, y compris une analyse du financement permanent C109 et des approches en matière de financement de projet utilisées par les clients dans le cadre d'activités particulières à l'appui du Chef d'état-major de la Force aérienne, du Chef d'état-major de la Marine, d'autres normes sur la PH, et la mise à jour des normes du Programme EXPRES des FAC établi par le CPM. Le personnel, l'équipement et les produits consommables, de même que les coûts connexes, doivent être décrits en détail et leur importance doit être indiquée.</p>	<p><b>Analyse de rentabilité de la R &amp; D :</b> On s'attendait à ce que l'étude sur la R &amp; D réponde largement à cette exigence. L'ASPFC préparera dès maintenant une analyse de rentabilité en collaboration avec le personnel du contrôleur de l'organisation du CPM.</p>
<p>L'ASPFC doit effectuer toutes les corrections que le Conseil de gestion du programme juge nécessaires conformément aux conclusions et aux recommandations du rapport du VCEMD/CPM sur le FCE de 20 p. 100 concernant l'ASPFC.</p>	<p><b>FCE de l'ASPFC :</b> Cette mesure dépasse la portée de la présente étude et n'est pas en rapport avec l'enjeu relatif au financement en matière de R &amp; D Elle concerne plutôt l'ensemble du personnel des FNP et des postes des Forces canadiennes dont les coûts sont remboursés par l'État au moyen du compte ministériel des SBMFC. Cette évaluation est en cours au sein de l'ASPFC et les résultats de celle-ci seront envoyés au Conseil de gestion du programme par l'entremise du contrôleur de l'organisation du CPM à l'automne 2007.</p>
<p>La division des finances doit accroître le niveau de rigueur de ses programmes de planification des activités. Par exemple, elle doit envisager l'utilisation d'autres modèles pour les apports au plan d'activités et les déclarations comportant des explications/prévisions qui sont présentées à la section du budget de l'ASPFC. De plus, on ne</p>	<p><b>Niveau de rigueur du programme de planification des activités de l'ASPFC :</b> Cette mesure ne fait également pas partie de la portée de cette étude et a indirectement trait à l'enjeu relatif au financement en matière de R &amp; D L'ASPFC fait preuve de rigueur dans le cadre de son processus de planification des activités et utilise des modèles dans</p>





<p>doit pas permettre au personnel des organisations de l'ASPFC de remplir des relevés portant l'inscription NÉANT lors du processus de planification des activités et d'examen trimestriel. Le groupe de la R &amp; D en PH des PSP doit également documenter les exigences liées au poste de coordinateur financier/administratif.</p>	<p>le cadre de celui-ci. Toutes les divisions de l'ASPFC doivent soumettre un plan d'activités. L'un de nos employés occupant une fonction liée aux fonds de développement aura la tâche d'aider la direction du groupe de la R &amp; D en PH à faire preuve de plus de rigueur dans le cadre des processus de planification et des processus d'établissement de budgets.</p>
<p>Le groupe de la R &amp; D en PH doit acquérir la compétence de gestion particulière liée à la description détaillée des responsabilités et des projets selon leur intérêt afin qu'on ne soit pas aux prises avec des contraintes budgétaires inutiles.</p>	<p><b>Compétences en gestion de la R &amp; D :</b> Ces recommandations sont prises en délibéré et seront suivies dans la mesure du possible selon les ressources disponibles.</p>

**Tableau C-1. Résumé de l'étude du CPM sur le processus de financement de la R & D en PH réalisée en 2007 : Mesures requises et mesures prises par l'ASPFC.** Ce tableau présente les mesures requises et les mesures prises par l'ASPFC de l'étude du CPM sur le processus de financement de la R & D en PH réalisée en 2007.