



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

Vérification de la gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement



Novembre 2017

1850-3-005 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
Résumé des résultats	ii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification	3
1.3 Objectif	3
1.4 Portée	3
1.5 Méthodologie	4
1.6 Critères de vérification	4
1.7 Énoncé de conformité	4
2.0 Constatations et recommandations	5
2.1 Gouvernance des CTSE	5
2.2 Gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement	8
3.0 Conclusion générale	15
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères de vérification	B-1

Acronymes et abréviations

AC	Armée canadienne
ARC	Aviation royale canadienne
ARR	Autorités, responsabilités et responsabilisation
BPR	Bureau de première responsabilité
CDIAC	Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne
CTSE	Champ de tir et secteur d'entraînement
DGEGD	Directeur général – Environnement et gestion durable
DG Ex P	Directeur général – Exigences du portefeuille
DGPSGIE	Directeur général – Politiques et stratégies de gouvernance (Infrastructure et environnement)
FAC	Forces armées canadiennes
Gp Ops Imm	Groupe des opérations immobilières
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
PDABI	Plan directeur d'aménagement des biens immobiliers
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

Résumé des résultats

Le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a effectué une vérification de la gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement (CTSE). Cette vérification s'inscrit dans le Plan de vérification ministérielle interne axé sur les risques pour les années financières 2015-2016 à 2017-2018.

Les CTSE jouent un rôle central en permettant aux Forces armées canadiennes (FAC) de s'entraîner et d'être prêtes à exécuter leur mandat de protection du Canada, de défense de l'Amérique du Nord et de contribution à la paix et à la sécurité internationales. Il est donc nécessaire de s'assurer que ces ressources soient disponibles pour répondre aux besoins en matière d'instruction actuels et futurs.

Pour ce faire, les activités de gestion des CTSE des FAC doivent aborder les enjeux opérationnels et environnementaux. Les activités quotidiennes d'instruction et de maintien doivent être conformes aux normes opérationnelles en matière de sécurité, de construction et de maintenance des CTSE. L'instruction sur les armes et les manœuvres peuvent aussi avoir des effets néfastes sur l'environnement. Cela crée un ensemble spécial d'enjeux puisque les activités d'instruction doivent également être conformes à l'ensemble des lois et règlements environnementaux fédéraux pertinents.

Le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]) est responsable des services d'infrastructure et d'environnement pour plus de 1 200 CTSE des FAC. La responsabilité de l'exploitation des CTSE, par contre, incombe au propriétaire de l'emplacement (Armée canadienne [AC], Marine royale canadienne [MRC], Aviation royale canadienne [ARC], Commandement du personnel militaire ou Vice-chef d'état-major de la défense). Dans le cas des champs de tir terrestres, l'AC est l'autorité fonctionnelle déléguée. Elle autorise l'utilisation d'armes, produit des modèles de sécurité pour le secteur des armes et des munitions et effectue des inspections.¹

Conclusions et recommandations

Gouvernance des champs de tir et des secteurs d'entraînement

À quelques rares exceptions près, les CTSE ont été en mesure de répondre aux exigences d'instruction existantes. Toutefois, la transformation des fonctions de gestion des biens immobiliers et de l'environnement du ministère de la Défense nationale (MDN) permet

Évaluation globale

Les activités actuelles d'exploitation et de gestion des CTSE permettent aux FAC de répondre aux besoins actuels en matière d'instruction. Toutefois, au fur et à mesure que la transformation du SMA(IE) progresse et que les besoins en matière d'instruction évoluent, le MDN et les FAC devront établir et communiquer clairement les rôles, les responsabilités et les directives stratégiques afin d'assurer le maintien continu des activités des CTSE.

¹ La MRC et l'ARC possèdent des champs de tir terrestres qui sont utilisés pour les qualifications relatives au maniement des armes et ont adopté les directives d'exploitation de champ de tir de l'AC. L'ARC est l'autorité fonctionnelle en matière de polygones de tir aérien.

d'améliorer davantage la gouvernance des CTSE afin de s'assurer que les besoins en matière d'instruction actuels et à long terme continueront d'être comblés.

Les autorités, responsabilités et responsabilisation (ARR) actuelles des CTSE ont été bien établies pendant la transformation du SMA(IE), mais, jusqu'à présent, elles n'ont pas été complètement mises en œuvre ni complètement comprises au niveau des bases/escadres. Cela a causé des problèmes de communication entre le SMA(IE) et les intervenants des CTSE au niveau des bases/escadres ainsi que des délais dans l'exécution des activités de planification et de maintenance des CTSE.

D'un point de vue environnemental, des problèmes similaires ont été observés. Dans ce cas, par contre, les ARR n'ont pas été établies pendant les étapes préliminaires de la transformation. Par conséquent, le rôle des officiers de l'environnement doit être clarifié. Le SMA(IE) reconnaît qu'il y a un problème et est en train de le régler.

Il est recommandé que, puisque la centralisation de la gestion des biens immobiliers continue d'évoluer, le SMA(IE) examine et effectue une mise à jour de la gouvernance des CTSE afin de s'assurer que les éléments clés liés aux ARR, à la politique et à la surveillance sont complètement élaborés et bien communiqués.

Gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement

Les stratégies de gestion et les approches des CTSE n'ont pas été complètement élaborées à un point qui assure l'utilisation continue et la disponibilité à long terme des CTSE. Bien que le personnel des CTSE au niveau des bases/escadres ait souvent assumé la responsabilité de considérer les futurs besoins des CTSE, une approche normalisée permettant de communiquer les plans environnementaux et d'entretien à long terme des champs de tir n'a pas été élaborée. De plus, le nouveau processus centralisé d'établissement des priorités des projets du SMA(IE) pourrait avoir des conséquences non souhaitées. De nombreux projets de CTSE ne remplissent pas les conditions pour l'octroi d'un financement, créant ainsi un défi supplémentaire pour les gestionnaires locaux de CTSE.

Les paramètres et les données de rendement ne sont pas recueillis pour aider à la planification environnementale, de l'entretien et de l'utilisation des CTSE. Bien que certains renseignements sur les CTSE soient recueillis et rapportés, ils ne sont pas appropriés pour la prise de décisions stratégiques. Par conséquent, l'entretien des CTSE est souvent plus réactif que proactif, ce qui cause une pression accrue sur l'infrastructure vieillissante. Sur une note positive, les répercussions environnementales de l'instruction sont largement reconnues comme un risque en matière de durabilité, et les activités de sensibilisation à l'environnement et de protection sont maintenant intégrées dans les opérations des CTSE. Par exemple, les enjeux environnementaux, comme les espèces à risque et la protection des secteurs écosensibles, sont inclus dans les séances d'information pour l'utilisateur et les procédures d'exploitation des CTSE.

Les efforts de coordination et les ententes d'accès terrestre existant entre le personnel des CTSE et l'industrie pétrolière et gazière ont aidé à assurer que l'instruction militaire peut avoir lieu comme prévu. Toutefois, si des infrastructures et le développement pétrolier et gazier se poursuivent sur les bases et les escadres, cela risque d'affecter de façon négative la disponibilité

des CTSE et les types d'instruction de CTSE permis. De plus, les ententes d'accès terrestre de l'industrie pétrolière et gazière doivent être officialisées afin de réduire les risques potentiels de sécurité et les risques potentiels liés à la responsabilité qui peuvent survenir lorsque l'industrie utilise les secteurs des CTSE.

Afin d'aborder ces conclusions, il est recommandé que le SMA(IE), avec les avis de l'AC, définisse et mette en œuvre un processus de gestion stratégique des CTSE qui assure la disponibilité continue des CTSE.

Remarque : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[Annexe A—Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte

Le Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017 du MDN et des FAC et la nouvelle politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement*, publiée en juin 2017, cernent tous les deux les priorités permettant d'assurer que la Défense possède des FAC bien entraînées, conserve des infrastructures durables et mette en pratique une administration responsable de l'environnement. La gestion des CTSE des FAC vise à intégrer les pratiques qui sont cohérentes avec ces priorités. Les CTSE offrent aux membres des FAC les occasions et les installations nécessaires pour apprendre et maîtriser des compétences individuelles et pour effectuer de l'instruction militaire interarmées qui est typique aux scénarios et aux conditions d'opérations qui peuvent survenir lors d'opérations en déploiement.

Les activités d'instruction militaire peuvent avoir des effets néfastes sur l'environnement. Par conséquent, lorsque des activités d'instruction militaire sont effectuées, le MDN et les FAC doivent respecter les règlements fédéraux² en matière d'environnement. Le SMA(IE) a élaboré La Stratégie environnementale de la Défense³ qui vise à garantir que les aspects environnementaux des activités actuelles de l'Équipe de la Défense, comme les activités des CTSE, sont gérés de façon à assurer que les CTSE sont en mesure de combler les besoins actuels et futurs en matière d'instruction militaire tout en se conformant aux lois et aux règlements applicables.

Champs de tir et secteurs d'entraînement. Afin d'appuyer les FAC, le MDN administre le plus gros portefeuille de biens immobiliers du gouvernement fédéral. Le portefeuille comprend entre autres :⁴

- 21 000 bâtiments (dont 12 000 logements militaires)
- 2,25 millions d'hectares de terrain
- 5500 kilomètres de routes
- 3000 kilomètres de conduites d'aqueduc, d'égout pluvial et d'égout domestique
- 16 100 projets municipaux (jetées, terrains d'aviation, CTSE, centrales électriques, etc.)

La majorité des bases/escadres des FAC ont été construites dans les années 1940 et 1950, et plus de 48 pour cent des bâtiments ont plus de 50 ans. D'un point de vue environnemental, les avoirs immobiliers des FAC se trouvent dans l'habitat de plus de 150 espèces en péril.

² Des exemples comprennent notamment la *Loi sur les pêches*, la *Loi sur les espèces en péril* et la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*.

³ La Stratégie environnementale de la Défense est révisée de façon périodique et a passé à travers quatre versions de la Stratégie environnementale de la Défense. Cela comprend les cibles établies dans la Stratégie fédérale de développement durable 2016-2019.

⁴ Présentation donnée lors de l'Atelier national de 2014 de l'Institut des biens immobiliers du Canada, novembre 2014.

Parmi ces avoirs immobiliers, il y a plus de 1200 CTSE⁵ qui sont principalement utilisés pour l'instruction de manœuvres militaires, l'instruction sur les armes et la mise en pratique d'autres tactiques militaires. Les CTSE disponibles sont, entre autres :

- Polygones de tir aérien – Terrain désigné comme zone d'impact pour le lancement de munitions air-sol.
- Secteurs de destruction – Terrain désigné comme secteur de destruction et qui convient à la conduite d'un entraînement au cours duquel des explosifs sont utilisés, ce qui peut inclure la neutralisation des munitions et explosifs ou la destruction, par des dispositifs explosifs, des munitions d'autres natures.
- Champs de tir pour armes légères – Installations construites expressément pour la qualification de tir réel à l'arme légère à des distances connues sur un axe fixe utilisant un gabarit de zone de danger permanent.
- Secteurs d'entraînement – Terrain qui convient à la conduite de l'entraînement militaire général, à la fois collectif et individuel.
- Installations d'instruction – Structures ou appareils d'instruction (p. ex., tours de rappel, parcours de combat et sites d'opération en zone urbaine).

Structure organisationnelle. En 2013, le SMA(IE) a été délégué l'autorité, la responsabilité et la responsabilisation complètes de la gestion centralisée du portefeuille de biens immobiliers du MDN et a entamé un processus de transformation afin de consolider le nombre de gardiens des biens immobiliers de neuf⁶ à un seul modèle de gardien par le SMA(IE). Ce changement est entré en vigueur le 1^{er} avril 2016.

Avant ce modèle de gestion centralisée, la gestion des biens immobiliers et de l'environnement, y compris la gestion des CTSE, était sous la responsabilité des trois Armées et d'autres organisations fonctionnelles du MDN. Des budgets étaient fournis à chaque organisation par les processus de l'allocation du financement habituels et étaient gérés selon leurs propres priorités. Cela menait ultimement à des incohérences et à des redondances dans les pratiques organisationnelles, dans les systèmes de soutien et dans les processus de passation des marchés.

Bien que le SMA(IE) soit maintenant le propriétaire terrestre des CTSE et qu'il soit représenté au niveau de la base/escadre par le personnel du Groupe des opérations immobilières (Gp Ops Imm), la responsabilité de l'exploitation de ces secteurs incombe toujours à l'autorité environnementale ou fonctionnelle respective où le secteur est situé. Dans le cas des CTSE terrestres, y compris ceux aux emplacements des escadres de l'ARC, des bases de la MRC, du vice-chef d'état-major de la défense et du Commandement du personnel militaire, le commandant de l'AC, par l'entremise du Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne (CDIAC),⁷ est l'autorité fonctionnelle déléguée. C'est le personnel du CDIAC qui autorise l'utilisation

⁵ Selon une analyse de 2015 sur les données du Système d'information sur les champs de tir des Forces canadiennes, il existe 32 polygones de tir aérien, 5 champs de tir des cadets, 32 secteurs de destruction, 133 zones réglementées, 195 champs de tir pour armes légères, 431 secteurs d'entraînement et 407 installations d'instruction.

⁶ SMA(IE), ARC, AC, MRC, Commandement du personnel militaire, Vice-chef d'état-major de la défense, Sous-ministre adjoint (Science et technologie), Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada et Sous-ministre adjoint (Matériels).

⁷ Situé à Kingston.

d'armes et de munitions ainsi que le déroulement d'activités sur les CTSE terrestres et qui est responsable des gabarits de zone de danger respectifs.⁸ Le CDIAC est aussi responsable de l'analyse et de l'examen des rapports d'inspection des CTSE et d'assurer la conformité, au niveau local, des normes d'instruction sécuritaires énoncées dans les manuels de construction et de maintenance des champs de tir et de sécurité à l'entraînement du MDN.

1.2 Justification

La vérification de la gestion des CTSE était incluse dans le Plan de vérification interne du SMA(Svcs Ex) axé sur les risques pour les années financières 2015-2016 à 2017-2018 en raison des inquiétudes liées à la durabilité des CTSE présentées dans l'Évaluation de la protection et de la gérance de l'environnement de juillet 2014 du SMA(Svcs Ex).⁹ Ces inquiétudes ont aussi été soulevées dans un Rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2003 sur La gérance environnementale des sites d'entraînement et d'essai militaires.¹⁰

De plus, les documents de planification stratégique, y compris le Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017 du MDN et des FAC, et le document du prochain concept de l'AC, Point de cheminement de la force 2018, soulignent les attentes du public canadien indiquant que les soldats ne seront pas mis en danger sans l'équipement, l'instruction et le leadership nécessaires.¹¹ Ces documents soulignent aussi l'importance de la durabilité des FAC en exerçant une gérance appropriée de ses ressources institutionnelles stratégiques (c.-à-d., infrastructure, équipement et établissements d'instruction). C'est pourquoi un programme de gestion des CTSE qui répond aux besoins actuels et futurs doit équilibrer l'état de préparation des capacités tout en étant conforme aux règlements en matière d'environnement, aux politiques et à la durabilité.

1.3 Objectif

La vérification avait pour but de déterminer si la gouvernance, ainsi que les processus de gestion des risques et de contrôle sont en place pour gérer les CTSE afin d'assurer leur disponibilité continue pour l'instruction militaire.

1.4 Portée

- La vérification s'est portée sur les CTSE terrestres¹² et le polygone de tir aérien de Cold Lake.

⁸ Les modèles de sécurité terrestres et aériens offrent des zones sécurisées associées au confinement latéral et vertical des projectiles, des fragments, des débris et des composants provenant du tir ou de la détonation d'armes.

⁹ <http://www.forces.gc.ca/fr/a-propos-rapports-pubs-verifi-eval/223p1012.page>. Dernière consultation le 14 juin 2017.

¹⁰ <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/20030407cf.pdf>. Dernière consultation le 14 juin 2017.

¹¹ http://www.army-armee.forces.gc.ca/assets/ARMY_Internet/docs/fr/point-de-cheminement-2018.pdf. Dernière consultation le 14 juin 2017.

¹² Les CTSE sont principalement utilisés par l'AC et l'ARC pour l'instruction de tir réel. La MRC utilise des CTSE terrestres principalement pour l'instruction sur les armes légères et les exercices terrestres puisqu'elle effectue la majorité de ses mises à l'essai d'armes dans les eaux océaniques de l'Atlantique et du Pacifique.

- L'équipe de vérification a examiné les politiques et les processus de gestion des CTSE en place avant, pendant et après le processus de transformation du SMA(IE) (2013-2016).
- Cette vérification a exclu les secteurs d'entraînement océaniques,¹³ ainsi que l'instruction et les mises à l'essai d'armes effectuées par Recherche et développement pour la défense Canada.

1.5 Méthodologie

Les résultats de la vérification reposent sur les éléments suivants :

- Analyse des données du Système d'information sur les champs de tir des Forces canadiennes pour l'année financière 2014-2015;
- Entrevues avec les membres du personnel du SMA(IE), du Directeur – Environnement de la Force terrestre, de l'AC, de la MRC, de l'ARC et du CDIAC, ainsi qu'avec les spécialistes de la gestion des CTSE des divisions;
- Examen des politiques et des procédures clés du MDN et au niveau de la base/escadre, de la politique du Conseil du Trésor et des règlements fédéraux;
- Visites aux six CTSE de base/escadre suivants où les officiers contrôleurs des champs de tir et le personnel environnemental et local du SMA(IE) ont été rencontrés :
 - Vice-chef d'état-major de la Défense : Polygone de Connaught
 - Commandement du personnel militaire : Base des Forces canadiennes Borden
 - AC : Base des Forces canadiennes Suffield et Base des Forces canadiennes Gagetown
 - MRC : Base des Forces canadiennes Esquimalt
 - ARC : Base des Forces canadiennes Cold Lake

1.6 Critères de vérification

Les critères de la vérification figurent à l'[annexe B](#).

1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions de la vérification contenues dans ce rapport sont basées sur des preuves de vérification suffisantes et appropriées recueillies conformément aux procédures satisfaisant aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes. La vérification est donc conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes, comme l'ont démontré les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité. Les opinions exprimées dans le rapport reposent sur les conditions qui existaient au moment de la vérification, et elles ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

¹³ Les champs de tir d'essai expérimental maritimes, comme le Centre d'expérimentation et d'essais maritimes des Forces canadiennes, ont une entente de financement conjoint entre le Canada et les États-Unis aux endroits où des articles comme les bouées acoustiques, les systèmes sonar et les torpilles sont mis à l'essai.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Gouvernance des champs de tir et des secteurs d'entraînement

La structure de gouvernance pour les CTSE, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes de gérance de l'environnement, doit être améliorée.

2.1.1 Infrastructure

La transition d'un modèle de gardien décentralisé à un modèle centralisé a modifié les processus habituels d'ARR et de travail liés aux processus d'exploitation et de maintenance des CTSE. Les ARR liées à la gestion des infrastructures sont clairement définies dans les nombreux documents de politique et de directive du MDN et des FAC. De plus, les ententes entre le SMA(IE) et chacune des trois Armées et les autres organisations fonctionnelles du MDN et des FAC résument les ARR, tout comme les accords sur les niveaux de service entre le SMA(IE) et les bases/escadres individuelles.

Le personnel de CTSE de base/escadre est toujours en train de s'adapter à un modèle centralisé. Le personnel des CTSE indique que la combinaison de se familiariser davantage avec les nouvelles ARR du SMA(IE) et d'avoir augmenté la coordination entre les unités et les bases/escadres concernant les activités de CTSE les aidera à gérer les CTSE et, par conséquent, à satisfaire la majorité des demandes d'activités d'instruction militaire.

Malgré ces efforts, de nombreux membres du personnel des CTSE rencontrés au niveau de la base/escadre indiquent qu'il y a un manque de clarté au niveau de l'application des nouvelles ARR dans l'exécution quotidienne de la maintenance des infrastructures des CTSE et de la gestion des projets. Les demandes de projet et de maintenance des CTSE, dont l'établissement des priorités et leurs exécutions étaient, par le passé, effectués par le personnel de contrôle du champ de tir de la base/escadre ou par le groupe de génie construction local, sont maintenant effectuées par les organisations du SMA(IE).¹⁴

Le manque de clarté lié aux ARR a fait que certains projets et tâches des CTSE ont pris plus de temps à effectuer qu'auparavant. Par exemple, à certains des sites visités, les demandes de services liées à la construction et à l'entretien de champs de tir avec cibles pour armes légères et d'installations d'instruction, comme les tours de rappel et les parcours de combat, ont subi des retards. Les questions portant sur qui était responsable de l'exécution du travail, le personnel du CTSE, le Gp Ops Imm ou le Transport de la base, étaient souvent citées comme cause des retards. Les unités requérantes ont dû dépenser plus d'argent et de temps en raison de ces retards puisqu'elles ont dû se déplacer à d'autres emplacements d'instruction ou déplacer le moment de l'instruction. Toutefois, dans de rares cas, ces retards ont obligé la fermeture des secteurs et des installations du CTSE ou ont eu des répercussions sur la capacité des membres des FAC à recevoir leur instruction.

¹⁴ Par l'entremise du Gp Ops Imm de la base/escadre du SMA(IE) ou par les organisations/processus centralisés du SMA(IE).

L'établissement de voies de communication efficaces entre le personnel de la base/escadre et le SMA(IE) a aussi soulevé des difficultés. Le personnel des CTSE a exprimé des inquiétudes quant aux demandes de mise à jour de projet et de service envoyées au personnel du Gp Ops Imm local qui restaient sans réponse. À son tour, le personnel du Gp Ops Imm a rencontré des difficultés dans l'établissement d'un point de contact centralisé au quartier général duquel il pouvait obtenir des directives ou recevoir des mises à jour concernant les propositions et les soumissions de projet. Le manque d'information et de communication crée des tensions dans les relations de service à la clientèle au niveau de la base/escadre.

2.1.2 Environnement

Les faiblesses au niveau de la politique et des communications relatives à la gouvernance environnementale depuis la transformation ont été reconnues comme étant une préoccupation par le personnel d'état-major du SMA(IE) et les officiers de l'environnement des bases/escadres. Les préoccupations portaient autant sur les défis que pose la structure organisationnelle du groupe environnemental au niveau de la base/escadre, que sur les directives indiquant le moment où les évaluations environnementales doivent être effectuées. Ces préoccupations s'intègrent aux besoins de l'officier de l'environnement de gérer les problèmes environnementaux du CTSE, comme les espèces en péril, la gestion de la végétation et l'exécution d'évaluations de répercussions sur l'environnement des armes et de l'instruction; des activités qui sont essentielles afin d'assurer une fonction de CTSE durable.

Les officiers de l'environnement ont déterminé un besoin pour un cadre de politique environnementale global centralisé qui donnerait davantage de directives concernant leurs ARR à la suite de la transformation du SMA(IE). Davantage de détails et d'exemples liés aux responsabilités des officiers de l'environnement concernant les activités de gestion des CTSE, comme l'utilisation du champ de tir, la supervision, la production de rapports et l'aide aux projets, se trouveraient dans ce cadre de politique.

Actuellement, il n'y a aucune structure organisationnelle locale de gestion de l'environnement normalisée. Dans certains cas, la gestion de l'environnement tombe sous la responsabilité du commandement de la base/escadre, alors que, dans d'autres cas, la gestion de l'environnement est divisée, certains membres du personnel se rapportant au SMA(IE) ou au Gp Ops Imm, et les autres, au commandant de la base ou de l'escadre. Cela a eu des répercussions sur la communication et la supervision des problèmes environnementaux.

De nombreux officiers de l'environnement rencontrés étaient préoccupés par le fait qu'ils sont parfois délaissés des activités locales dans lesquelles ils devraient être impliqués, ou, inversement, le SMA(IE) ne communique pas avec eux. Au moment de la vérification, les principales façons de rester informé des changements apportés aux règlements environnementaux étaient par l'entremise de réseaux et d'associations professionnels contrairement à l'obtention d'information par l'entremise des chaînes de commandements d'armée ou du SMA(IE).

Afin d'aider à établir un modèle de gouvernance et des ARR pour le groupe environnemental des CTSE, le SMA(IE) a élaboré un concept d'opération et une matrice d'ARR en juin 2016.¹⁵ Toutefois, la matrice ne donnait pas de définitions claires quant aux ARR environnementales au niveau de la base/escadre et elle n'offrait pas d'exemples utiles suffisants. Cela a mené à des interprétations différentes des responsabilités et à une division incertaine du travail. Le personnel du SMA(IE) et les officiers de l'environnement sont conscients que l'initiative de transformation du SMA(IE) est un plan à long terme et que les faiblesses actuelles au niveau des ARR environnementales ont été cernées et qu'elles devraient être réglées au fur et à mesure que la transformation du SMA(IE) se poursuit.

2.1.3 Politique et supervision des champs de tir et des secteurs d'entraînement

La politique et les directives des CTSE relatives aux normes de construction et de maintenance, et à la sécurité et aux procédures d'exploitation sont bien documentées, communiquées et comprises par le personnel des CTSE et les utilisateurs. Chaque emplacement visité conservait des copies de la documentation de directives du CTSE et les consultait constamment au cours des entrevues sur place.

Les Ordres permanents du champ de tir¹⁶ local ont été jugés être étroitement harmonisés avec les politiques fédérales du MDN et des FAC.¹⁷ Dans de nombreux cas, ils ont été élargis afin d'aborder des enjeux spécifiques à l'emplacement respectif. De plus, des outils de communication, comme des exposés sur les mesures de sécurité, des séances d'information, des cours d'instruction et une communication régulière avec les intervenants étaient utilisés sur une base régulière.

Les structures de comité au niveau national ont été établies et les comités se rencontrent régulièrement pour s'assurer que la gouvernance des CTSE et les préoccupations et problèmes opérationnels sont communiqués. Bien que de nombreux comités de CTSE au niveau de la base/escadre aient été établis, les structures des comités et la fréquence des réunions varient et, dans de nombreux cas, sont informelles, sans procès-verbaux ni compte rendu de décisions.

2.1.4 Résumé

En raison de la transformation organisationnelle en cours, le SMA(IE) est maintenant le propriétaire et le gestionnaire environnemental des CTSE alors que le personnel de contrôle des

¹⁵ Le SMA(IE) a publié une matrice de Gestion environnementale des biens immobiliers du MDN (annexe A) le 1^{er} juin 2016.

¹⁶ Les Ordres permanents du champ de tir donnent les règles de sécurité, les restrictions à l'instruction et les procédures à suivre par tout le personnel utilisant les CTSE de la base/escadre (p. ex., les activités d'instruction autorisées, l'utilisation de munitions autorisée et les considérations et les règlements environnementaux). L'ARC suit une documentation précise pour les secteurs d'entraînement puisque ses activités sont uniques (p. ex., documentation sur le tir aérien pour l'instruction dans l'espace aérien – PMAR – C-07-010-011-TP-000 Polygones de tir aériens des Forces canadiennes).

¹⁷ Par exemple, la *Loi sur la protection de l'environnement*, la *Loi sur les pêches* et la section « Sécurité des champs de tir et des secteurs d'entraînement » du manuel du MDN B-GL-381-001/TS-002 – Sécurité à l'entraînement.

champs de tir des CTSE de base/escadre conserve ses responsabilités en ce qui a trait aux opérations locales des CTSE.

Les ARR de gestion des infrastructures des CTSE sont définies en raison de l'organisation transformée du SMA(IE), mais ne sont pas complètement mises en œuvre ni comprises dans l'ensemble de l'organisation. Par conséquent, il y a eu des retards au niveau des activités des CTSE, comme la réparation et la maintenance des infrastructures.

Les ARR associées à la gestion environnementale ont pris plus de temps à être définies et promulguées. On peut en dire de même pour l'élaboration des documents de politique et de directives environnementales. Le SMA(IE) a commencé à régler ce problème en publiant une nouvelle directive sur la gestion de l'environnement.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le SMA(IE) examine et mette à jour la gouvernance des CTSE au fur et à mesure que la centralisation des biens immobiliers continue d'évoluer.

La mise à jour doit comprendre les éléments suivants :

- Finaliser et mettre en œuvre un cadre de politique qui établit les ARR pour la gestion de l'environnement des CTSE.
- Clarifier l'application des nouvelles ARR pour la gestion des infrastructures des CTSE au niveau national, de la division et de la base/escadre.
- Établir des voies de communication qui assurent l'échange d'information entre le personnel de la base/escadre et le personnel d'état-major du SMA(IE) sur les enjeux reliés à la gestion des CTSE pour les problèmes d'infrastructure et d'environnement.

BPR : SMA(IE)

2.2 Gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement

Les CTSE sont généralement bien gérés et répondent aux besoins actuels, mais les stratégies de gestion actuelles peuvent avoir des répercussions sur la capacité des CTSE à répondre aux besoins futurs.

2.2.1 Planification stratégique et à long terme

Les intervenants des CTSE au niveau de la base/escadre et de l'état-major indiquent que les FAC, à quelques exceptions près, sont en mesure de combler les besoins actuels en matière d'instruction. Toutefois, des inquiétudes ont été exprimées concernant le fait que les CTSE ne sont pas gérés de la manière la plus efficace et la plus efficiente permettant d'assurer leur disponibilité continue.

Une fonction de CTSE durable nécessite que le MDN et les FAC équilibrent l'impact d'offrir des environnements et des installations d'instruction qui reproduisent les conditions d'opération du monde réel tout en étant conforme aux lois et aux règlements en matière d'environnement. Le

SMA(IE) a tenté d'équilibrer ces conditions en exigeant au personnel des CTSE d'élaborer des Plans de gestion durable du CTSE.¹⁸ Toutefois, ce processus n'a pas été mis en œuvre ni compris complètement au niveau de la base/escadre. À certains des endroits visités, le Plan de gestion durable du CTSE n'avait pas été modifié ni approuvé depuis un certain temps. Les officiers de l'environnement, plus particulièrement, ont exprimé un désir pour une meilleure explication des objectifs de durabilité des CTSE afin qu'ils puissent administrer de façon adéquate les aspects de conformité environnementale des activités des CTSE.

Des incohérences ont été observées sur la façon dont les CTSE individuels effectuaient la planification stratégique et à long terme. En l'absence de directives claires, certains emplacements ont considéré que les Plans directeurs d'aménagement des biens immobiliers (PDABI)¹⁹ de la base/escadre étaient leur plan de CTSE à long terme. Le PDABI est un document de haut niveau qui résume les activités d'aménagements majeures pour les ressources sur un horizon de planification de 30 ans au lieu d'un plan de projet détaillé. En revanche, à d'autres endroits, le personnel du CTSE a élaboré des plans de durabilité à long terme plus détaillés comportant des propositions et des justifications d'une analyse de rentabilisation complète pour appuyer leurs besoins opérationnels futurs. Dans ces cas, le personnel du CTSE a abordé de nombreux besoins changeants de la Défense, utilisations, utilisateurs et défis environnementaux en cours auxquels leur CTSE respectif fait face, y compris la préparation pour les nouvelles technologies de systèmes d'arme et capacités des ressources militaires.

2.2.2 Établissement des priorités de projet et allocation des ressources pour les champs de tir et les secteurs d'entraînement

Dans le cadre de la transformation des biens immobiliers, le SMA(IE) a élaboré et publié une matrice d'établissement des priorités de projet. Cet outil est utilisé pour choisir et financer les projets d'infrastructure du MDN et des FAC, y compris la maintenance des CTSE et les projets d'immobilisations, à l'aide d'un système de classement fondé sur des critères établis comprenant des éléments comme la pertinence de la mission et l'urgence du projet. Cet outil vise à fournir au SMA(IE) un moyen de gérer et de livrer de façon plus efficace les programmes et les services d'infrastructure du MDN et des FAC, et d'aider à harmoniser la gestion des biens immobiliers avec les stratégies du gouvernement, du MDN et des FAC.

Les bases/escadres remplissent un modèle pour chaque projet qui dépasse le montant local prescrit et approuvé.²⁰ Selon les critères, une note individuelle est donnée à chaque projet. Les projets sont alors envoyés au niveau national. Selon la disponibilité du financement, les projets

¹⁸ Norme 1606-4000.1-S01-024 – Gestion des champs de tir et secteurs d'entraînement durables, appuyée par le Comité de politiques sur l'infrastructure et l'environnement en octobre 2010. Un Plan de gestion durable du CTSE est un plan détaillé pour la gestion à long terme des CTSE de manière durable.

¹⁹ Les PDABI sont des produits du SMA(IE) nécessaires que les bases doivent utiliser pour demander une approbation et du financement pour les projets d'aménagement à long terme. Les PDABI de projet des bases/escadres sont évalués au niveau de la division/escadre, puis sont inclus dans le PDABI de l'Armée respective.

²⁰ Les nouvelles constructions coûtant plus de 1 million \$, et l'entretien et les réparations coûtant plus de 500 000 \$. Les projets coûtant moins que ces montants sont financés au niveau de la base/escadre et leurs priorités sont établies selon le classement « essentiel » (sécurité), « nécessaire » (conserver la normalité) ou « souhaitable ».

qui dépassent le seuil d'une note minimale sont sélectionnés. Les projets qui ne dépassent pas ce seuil sont reportés à l'année suivante pour être évalués à nouveau face à tout nouveau projet.

Bien que les projets de CTSE à plus petite échelle peuvent ne pas sembler aussi essentiels comparativement aux plus grands projets stratégiques de niveau national, ils sont importants pour les bases individuelles. Dans certains cas, le fait qu'ils soient repoussés en raison du financement a entraîné l'arrêt de l'instruction pour une certaine période de temps. Par exemple, 4 des 40 CTSE d'une des bases visitées ont été fermés en raison de projets de maintenance non financés. En raison de l'infrastructure vieillissante des 1200 CTSE, il y a un risque réel que la fréquence et la gravité de ces situations augmentent avec le temps, ayant des effets néfastes sur les horaires d'instruction.

Le Groupe de travail des CTSE²¹ ainsi que les autres membres du personnel de CTSE rencontrés, étaient préoccupés par le fait qu'en raison du nouveau processus national, les projets de CTSE n'obtiennent pas une note assez élevée pour recevoir du financement. Leur point de vue est que les critères de notation ou le mécanisme de financement doit être revu puisque les projets de maintenance des CTSE, bien qu'essentiels aux FAC, ne sont pas considérés comme une ressource aussi précieuse que les projets d'acquisition ou de construction de grande envergure, comme la construction d'une piste ou d'une jetée, et perdent alors des occasions de financement.

2.2.3 Gestion des paramètres et des données de rendement

La vision stratégique pour la transformation du SMA(IE) et l'AC souligne l'importance d'établir et d'utiliser des mesures de rendement pour contrôler le rendement, souligner les occasions et démontrer les efficacités.

Jusqu'à maintenant, la collecte de données aux CTSE s'est limitée aux exigences de production de rapports liées au nombre d'inspections effectuées, au nombre de munitions tirées et à l'information requise pour produire les rapports obligatoires de contrôle environnemental.²² Ce type d'information n'est pas utilisé, et ne fournit pas de données pertinentes, pour aider le personnel du SMA(IE) ou des CTSE à déterminer des plans de maintenance préventive, à surveiller l'utilisation et les risques environnementaux, ou à demander des ressources humaines et financières supplémentaires.

Dans un effort pour obtenir des renseignements de mesure du rendement précis, le personnel de l'un des CTSE a amorcé un système de suivi par localisation GPS pour produire des données liées à l'utilisation des véhicules et du terrain. Cela permettra au personnel du CTSE de mieux comprendre quels secteurs du CTSE sont surutilisés et de contrôler l'utilisation des ponts et des routes du CTSE. Le personnel du CTSE utilisera alors ce type d'information pour élaborer des données d'utilisation de référence afin de l'aider à prédire les besoins en matière de réhabilitation du terrain et de maintenance et à fournir une opinion quant aux stratégies de gestion de

²¹ Les participants au Groupe de travail des CTSE de l'AC comprennent les officiers de gestion des CTSE de la division canadienne et les représentants du CDIAC, du SMA(IE) et du Directeur - Infrastructure de la Force terrestre.

²² Par exemple, les rapports sur les sites contaminés, les espèces en péril et le contrôle des voies navigables.

l'environnement. Il s'agit d'un programme pilote amorcé localement qui, s'il est couronné de succès, pourrait être adopté par l'AC pour tous les CTSE.

2.2.4 Maintenance des champs de tir et des secteurs d'entraînement

Le Guide de planification fonctionnelle 2015-2016 du SMA(IE) énonce que les opérations immobilières doivent démontrer qu'elles ont un plan de maintenance préventive en place pour gérer les tâches obligatoires de maintenance préventive. Les gardiens doivent aussi s'assurer que le ratio de maintenance préventive par rapport à l'entretien et aux réparations réactifs s'améliore d'ici deux ans. Le besoin en matière de maintenance préventive est aussi souligné dans les guides, comme dans les manuels de Construction et de maintenance des champs de tir et de Sécurité à l'entraînement du champ de tir. Ces documents mettent aussi l'accent sur l'importance des inspections de sécurité et sur l'exécution de mesures correctives nécessaires.

Une bonne partie des infrastructures des CTSE a été construite dans les années 1940 et 1950, exigeant alors que des stratégies de maintenance et de remplacement soient gérées de façon proactive afin d'assurer leur disponibilité continue. La maintenance des CTSE, par contre, est plus réactive que proactive en raison d'un manque de capacités et de financement. Aux sites visités, le niveau de maturité des programmes de maintenance préventive variait d'un emplacement à l'autre, allant d'aucun programme existant à des moments inscrits dans le Système d'information sur les champs de tir des Forces canadiennes pour réserver un CTSE pour sa maintenance.

Les inspections divisionnaires de l'AC de 2014-2015 ont rapporté des conditions non sécuritaires et insatisfaisantes dans 25 CTSE dans l'ensemble des FAC, dont une base ayant 11 CTSE²³ indiqués comme étant non sécuritaires ou insatisfaisants. Bien que le personnel du CTSE de la base soit conscient des lacunes, les mesures pour y remédier dépendaient d'un vaste éventail de variables, y compris l'établissement des priorités de projet, la disponibilité du financement et des ressources, et la disponibilité du CTSE.

Une augmentation de l'instruction d'unités de l'AC en visite et de l'instruction interarmées AC/MRC/ARC dans certaines bases/escadres est en train de créer une augmentation proportionnelle de l'usure des infrastructures et de l'environnement des CTSE. Actuellement, il n'y a aucun moyen pour attribuer les coûts de réhabilitation associés à cette utilisation accrue des CTSE à une unité d'instruction précise. Par conséquent, les coûts sont couverts par le CTSE local, mais le budget local n'est pas augmenté pour refléter l'augmentation de l'utilisation du CTSE par les unités des FAC en visite.

Les répercussions environnementales des opérations du CTSE ont été largement reconnues par les FAC depuis un certain temps. Les activités d'instruction des CTSE ont le potentiel de produire des effets dommageables importants sur le terrain et les écosystèmes avoisinants. De

²³ Sur plus de 1200 CTSE. Tous les sites qui ont été jugés non sécuritaires ou insatisfaisants aux endroits visités ont été fermés et n'étaient plus disponibles pour les activités d'instruction actuelles.

nombreuses observations présentées dans les précédents rapports²⁴ ont mené à mettre un accent accru sur les préoccupations environnementales au niveau opérationnel. La sensibilisation environnementale et des activités de conformité sont maintenant intégrées dans les processus opérationnels et de gestion des CTSE. Par exemple, les réservations du CTSE prennent en considération les périodes de nidification des espèces en péril lors de l'établissement du calendrier d'instruction, utilisent une signalisation pour empêcher que des activités se déroulent dans les secteurs d'habitats sensibles et mettent en œuvre les pratiques exemplaires pour les chars qui traversent des ruisseaux afin de réduire l'érosion et la production de sédiments dans les habitats des poissons en restreignant les traverses de chars à des traverses dures posées.

Néanmoins, il y a toujours des activités de CTSE et des endroits qui génèrent et qui font face à des défis importants en matière de protection de l'environnement liés à la durabilité des CTSE. Dans ces cas, les choses progressent légèrement pour régler la situation.²⁵ En raison de la nature destructive inhérente à l'instruction militaire, le risque de moments de non-conformité est toutefois encore élevé. Si cela survenait, il ne pourrait y avoir que des effets néfastes pour l'infrastructure et l'environnement, mais cela pourrait aussi restreindre les activités d'instruction ou forcer la fermeture du CTSE.

2.2.5 Autres utilisateurs

Les autres utilisateurs des CTSE tombent habituellement dans l'un des groupes suivants : ceux qui utilisent les CTSE à ses fins prévues, comme les forces de police et les clubs de tir; l'industrie pétrolière et gazière; les groupes autochtones; et les autres utilisateurs, comme les chasseurs, les fermiers et les amateurs. Les ententes d'utilisation sont généralement négociées au niveau local, en ce qui a trait aux forces de police et aux groupes de chasseurs, ou au niveau ministériel pour des négociations plus serrées liées à l'accès au pétrole et au gaz, ou aux droits terrestres des Autochtones.²⁶

L'utilisation par des tierces parties non liées à l'industrie pétrolière et gazière, comme décrite précédemment, a eu très peu de répercussions sur la disponibilité et l'instruction des CTSE. L'exploitation pétrolière et gazière,²⁷ en revanche, limite l'utilisation des terres et de l'espace des CTSE en raison des zones de sécurité prescrites associées à l'exploration et aux infrastructures de l'industrie pétrolière et gazière. L'exploration et les infrastructures de cette industrie peuvent restreindre la disponibilité de secteurs pour la construction d'un nouveau CTSE et imposer des

²⁴ Le Rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2003 sur La gérance environnementale des sites d'entraînement et d'essai militaires, et l'Évaluation de la protection et de la gérance de l'environnement de juillet 2014 du SMA(Svcs Ex).

²⁵ Par exemple, le Programme de contrôle de la sédimentation et de l'érosion de Gagetown à 13 millions \$.

²⁶ Le MDN a une Politique de prestation de services qui est utilisée par les bases et les escadres pour gérer les règlements liés à l'utilisation par une tierce partie (B-GS-055-000/AG-001 Prestation de services).

²⁷ Le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Alberta ont conclu un accord où le Canada transfère à l'Alberta des droits d'accès à des parties ou des secteurs de la base qui peuvent être nécessaires à l'exécution d'un programme de forage, de production, de collecte et de transmission de gaz naturel (1975) et de pétrole (1977) sous la base des Forces canadiennes Suffield. La base des Forces canadiennes Cold Lake se trouve sur des terres albertaines et saskatchewanaises louées et où il y a une présence importante de l'industrie pétrolière et gazière sur la portion albertaine du CTSE.

limites sur l'endroit où l'instruction d'armes et de manœuvre peut s'effectuer. À un endroit, des infrastructures de l'industrie pétrolière et gazière de plus de 4 milliards \$ ont été installées à l'intérieur du CTSE.

La planification et la coordination par le personnel du CTSE ont assuré que l'instruction nécessaire se poursuive malgré la taille réduite du secteur d'entraînement. Toutefois, assurer un accès sécuritaire au CTSE pour le personnel de l'industrie pétrolière et gazière nécessite des efforts de coordination importants entre le personnel de la base/escadre et les entreprises de l'industrie, ce qui, à leur tour, met de la pression sur les budgets locaux limités. Il y a aussi des répercussions environnementales potentielles inhérentes aux activités pétrolières et gazières et des risques liés à la sécurité en raison de leur proximité à l'instruction militaire.

Le personnel de CTSE de la base/escadre rencontré avait l'impression que l'empiètement de l'industrie pétrolière et gazière est à un niveau gérable compte tenu de l'environnement économique actuel de cette industrie. De plus, l'utilisation de différentes techniques d'exploration pétrolière et gazière et de transport, comme les pipelines souterrains, a permis de réduire les répercussions opérationnelles pour les CTSE. Par conséquent, le personnel aux emplacements offrant des intérêts pétroliers et gaziers a indiqué que les activités d'exploration et d'exploitation n'ont pas eu d'effets néfastes sur les besoins en matière d'instruction. Toutefois, le personnel de CTSE était préoccupé par le fait que, à mesure que le prix du pétrole augmente, l'empiètement puisse devenir un problème plus important.

Dans certaines situations, l'industrie pétrolière et gazière a fourni de l'aide aux CTSE. À un endroit, le personnel de CTSE a indiqué qu'une entente informelle existait stipulant que les entreprises pétrolières et gazières aidaient à la construction de cibles pour le CTSE. Le personnel de CTSE a estimé que l'entente a fourni une aide d'une valeur entre 250 000 \$ et 300 000 \$ liée au transport et à la construction de cibles pour le CTSE. Si ce n'était pas de cette entente, le CTSE aurait dû trouver d'autres sources de financement pour ces activités, ce qui aurait pu restreindre d'autres activités environnementales ou de maintenance du CTSE.

Une entente officielle liée à la prestation de ce service n'a toutefois pas été fournie à l'équipe de vérification. L'absence d'un document contractuel stipulant les obligations et les responsabilités des deux parties liées aux activités du CTSE peut exposer le MDN et les FAC à des obligations possibles liées à des blessures ou des problèmes de sécurité qui découleraient d'événements survenus sur le CTSE.²⁸

2.2.6 Résumé

Les CTSE jouent un rôle important qui permet aux FAC d'atteindre ses objectifs. Afin d'assurer une conformité environnementale continue ainsi que l'utilisation et la disponibilité de ces ressources, des stratégies et des approches prudentes en matière de gestion, y compris des façons d'évaluer le rendement, doivent être élaborées et appliquées. Les faiblesses en matière de planification à long terme et d'établissement des priorités des projets de maintenance et

²⁸ Le SMA(IE) a été informé de ce cas et a demandé que le personnel s'assure que toutes les ententes entre les CTSE et l'industrie pétrolière et gazière sont officiellement documentées.

d'infrastructure augmentent le risque que les CTSE ne satisfassent plus aux besoins opérationnels et environnementaux en évolution des FAC.

Les effets potentiels de tierces parties comme l'industrie pétrolière et gazière doivent aussi être considérés lors de la planification de la disponibilité continue des CTSE. L'empiètement de l'industrie pétrolière et gazière est actuellement gérable, mais il y a un risque que cette empreinte augmente au point où elle aurait des répercussions négatives sur l'instruction militaire. Le personnel de CTSE a reconnu cette préoccupation et a commencé à élaborer des plans pour régler ce problème.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que le SMA(IE), avec les avis de l'AC, établisse et mette en œuvre un processus de gestion stratégique des CTSE qui assure la disponibilité continue des CTSE.

Ce processus doit inclure les éléments suivants :

- Établir des plans de CTSE durables à long terme et des paramètres de rendement qui abordent à la fois l'état de préparation opérationnelle et la conformité environnementale.
- Examiner le processus d'établissement des priorités afin de s'assurer que l'importance des projets de maintenance et d'infrastructure des CTSE est dûment considérée afin de maintenir l'état de préparation opérationnelle des FAC.
- Collaborer avec le personnel de la base/escadre afin de documenter les ententes avec les tierces parties et s'assurer que celles-ci respectent les objectifs du CTSE.

BPR : SMA(IE)/AC

3.0 Conclusion générale

Jusqu'à maintenant, les processus existants de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle des CTSE ont fonctionné au point où les FAC ont été en mesure de combler la majorité de ses besoins en matière d'instruction. Néanmoins, afin d'appuyer la durabilité opérationnelle et environnementale à long terme des CTSE, l'initiative de transformation du SMA(IE) doit continuer d'améliorer la gouvernance et la gestion stratégique de ces ressources importantes. La gestion environnementale nécessite une attention particulière.

Il y a aussi du travail à faire pour s'assurer que les ARR sont bien comprises à tous les niveaux. Les processus doivent être élaborés davantage pour réorienter la maintenance réactive actuelle à une approche préventive et pour améliorer le transfert d'information entre l'état-major du SMA(IE) et le niveau de la base/escadre.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

Très élevée—Aucune mesure de contrôle n'est en place. Des problèmes importants ont été relevés et auront de graves répercussions négatives sur les opérations.

Élevée—Les mesures de contrôle sont inadéquates. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à la réalisation des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.

Modérée—Des mesures de contrôle sont en place, mais elles ne sont pas suffisamment respectées. Des problèmes importants ont été relevés et pourraient nuire à l'efficacité et à l'efficacités des opérations.

Faible—Des mesures de contrôle sont en place, mais le degré de conformité varie.

Très faible—Des mesures de contrôle sont en place et la conformité est uniforme.

Gouvernance des champs de tir et des secteurs d'entraînement

La structure de gouvernance pour les CTSE, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes de gestion de l'environnement, doit être améliorée.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

1. Il est recommandé que le SMA(IE) examine et mette à jour la gouvernance des CTSE au fur et à mesure que la centralisation des biens immobiliers continue d'évoluer.

La mise à jour doit comprendre les éléments suivants :

- Finaliser et mettre en œuvre un cadre de politique qui établit les ARR pour la gestion de l'environnement des CTSE.
- Clarifier l'application des nouvelles ARR pour la gestion des infrastructures des CTSE au niveau national, de la base/escadre et de la division.
- Établir des voies de communication qui assurent l'échange d'information entre le personnel de la base/escadre et le personnel d'état-major du SMA(IE) sur les enjeux liés à la gestion des CTSE pour les problèmes d'infrastructure et d'environnement.

Mesures de la direction

Accepté. Le SMA(IE) créera un cadre de politique régissant la gestion de l'environnement des CTSE, clarifiera les rôles et les responsabilités et améliorera les voies de communication pour faciliter l'échange de renseignements pour la gestion des CTSE. Plus précisément, le SMA(IE), avec ses collègues, effectuera ce qui suit :

Recommandation	Mesure(s)	BPR	Date cible
Finaliser et mettre en œuvre un cadre de politique qui établit les ARR pour la gestion de l'environnement des CTSE.	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et promulguer une norme de gestion des sites contaminés. Examiner et mettre à jour l'annexe A du Concept des opérations – Soutien environnemental à la gestion des biens immobiliers du MDN. Élaborer et promulguer une norme de durabilité des champs de tir et des secteurs d'entraînement en se fondant sur l'ébauche existante d'une norme de gestion durable des champs de tir et des secteurs d'entraînement. 	Directeur général - Politiques et stratégies de gouvernance (Infrastructure et environnement) (DGPSGIE) (avec le Directeur général - Environnement et gestion durable (DGEED))	31 décembre 2017 31 mars 2018 31 mars 2019
Clarifier l'application des ARR pour la gestion des infrastructures des CTSE au niveau national, de la base/escadre et de la division.	<ul style="list-style-type: none"> Réviser et mettre à jour l'Ordonnance de l'Armée canadienne 21-20 – Champs de tir et secteurs d'entraînement, y compris la structure de gouvernance des CTSE. 	Gp Ops Imm et AC	31 mars 2018
Établir des voies de communication qui assurent l'échange d'information entre le personnel de la base/escadre et le personnel d'état-major du SMA(IE) sur les enjeux reliés à la gestion des CTSE pour les problèmes d'infrastructure et d'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> En plus de la structure de groupe de travail sur les CTSE existant (base – division – national) dans l'AC, établir un Groupe de travail de gestion des CTSE pour rassembler les représentants de l'infrastructure, des FAC et de l'environnement. 	Directeur général – Exigences du portefeuille (DG Ex P) (avec le Gp Ops Imm, le DGPSGIE et le DGEED)	31 mars 2018

Tableau A-1. Plan d'action de la direction pour la Recommandation 1 du SMA(Svcs Ex). Ce tableau énumère les mesures que la direction prendra afin de se conformer à la Recommandation 1 du SMA(Svcs Ex).

BPR : SMA(IE) – DGPSGIE

Date cible : mars 2019

Gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement

Les CTSE sont généralement bien gérés et continuent de répondre aux besoins actuels, mais les stratégies de gestion actuelles peuvent avoir des répercussions sur la capacité des CTSE à répondre aux besoins futurs des CTSE.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Importance modérée)

2. Il est recommandé que le SMA(IE), avec les avis de l'AC, établisse et mette en œuvre un processus de gestion stratégique des CTSE qui assure la disponibilité continue des CTSE.

Ce processus doit inclure les éléments suivants :

- Établir des plans de CTSE durables à long terme et des paramètres de rendement qui abordent à la fois l'état de préparation opérationnelle et la conformité environnementale.
- Examiner le processus d'établissement des priorités afin de s'assurer que l'importance des projets de maintenance et d'infrastructure des CTSE est dûment considérée afin de maintenir l'état de préparation opérationnelle des FAC.
- Collaborer avec le personnel de la base/escadre afin de documenter les ententes avec les tierces parties et s'assurer que celles-ci respectent les objectifs du CTSE.

Mesures de la direction

Accepté. Le SMA(IE) établira un processus de gestion qui assure la disponibilité continue des CTSE. Plus précisément, le SMA(IE) effectuera ce qui suit :

Recommandation	Mesure(s)	BPR	Date cible
Établir des plans de CTSE durables à long terme et des paramètres de rendement qui abordent à la fois l'état de préparation opérationnelle et la conformité environnementale.	<ul style="list-style-type: none"> • Amorcer l'élaboration d'une étude des ressources stratégiques et produire des plans de gestion des ressources connexes. • Mettre en œuvre un processus systématique permettant de déterminer, de surveiller et de produire des rapports sur les indicateurs de durabilité spécifiques au site. 	DG Ex P (avec le DGPSGIE et le DGEED)	30 juin 2019 31 octobre 2019
Examiner le processus d'établissement des priorités afin de s'assurer que l'importance des projets de maintenance et d'infrastructure des CTSE est dûment considérée afin de maintenir en puissance l'état de préparation opérationnelle des FAC.	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un examen complet du processus existant d'établissement des priorités des besoins. 	DG Ex P	31 mars 2020
Collaborer avec le personnel de la base/escadre afin de documenter les ententes avec les tierces parties et s'assurer que celles-ci respectent les objectifs du CTSE.	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et mettre à jour la délégation des pouvoirs en matière de biens immobiliers en centralisant le pouvoir de conclure des ententes avec des tierces parties afin de faciliter la supervision. • Effectuer une étude préliminaire pour déceler les ententes existantes entre les CTSE et les tierces parties. • Documenter toutes les ententes existantes entre les CTSE et les tierces parties en notant les dates d'expiration et les divergences à corriger au moment du renouvellement. 	DGPSGIE (avec le Gp Ops Imm)	31 décembre 2017 1 ^{er} septembre 2018 31 mars 2020

Tableau A-2. Plan d'action de la direction pour la Recommandation 2 du SMA(Svcs Ex). Ce tableau énumère les mesures que la direction prendra afin de se conformer à la Recommandation 2 du SMA(Svcs Ex).

BPR : SMA(IE) – DGPSGIE

Date cible : Mars 2020

Annexe B – Critères de vérification

Évaluation des critères

Les critères de vérification ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1—Satisfaisant

Niveau 2—Nécessite des améliorations mineures

Niveau 3—Nécessite des améliorations modérées

Niveau 4—Nécessite de grandes améliorations

Niveau 5—Insatisfaisant

Gouvernance

1. La gouvernance a été établie et mise en œuvre afin d'assurer la disponibilité continue des CTSE.

Évaluation de Niveau 3 – Pour la plupart, les besoins actuels en matière d'instruction militaire sont comblés dans le cadre de la structure de gouvernance actuelle des CTSE établie par l'organisation transformée du SMA(IE). Il faut déterminer et développer davantage les responsabilisations, les rôles, les responsabilités et les politiques/procédures, ainsi qu'améliorer la communication et la supervision afin d'assurer une fonction de gouvernance qui continuera d'être en mesure de répondre aux besoins en matière d'instruction.

Gestion du risque et contrôles

2. Les processus de gestion du risque et de contrôle ont été établis et mis en œuvre afin d'assurer la disponibilité continue des CTSE.

Évaluation de Niveau 3 – Les processus actuels de gestion du risque et de contrôle ont permis à la majorité des CTSE de répondre aux besoins actuels en matière d'instruction militaire. La gestion stratégique des CTSE liée à la planification à long terme, à l'allocation des ressources, à la maintenance, à la gestion du rendement et à l'utilisation par des tierces parties n'est pas complètement élaborée pour assurer que les CTSE seront en mesure de répondre aux besoins futurs en matière d'instruction et d'environnement.

Source des critères

Secrétariat du Conseil du trésor. Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes, mars 2011.