



National
Defence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



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

Suivi du SMA(Svcs Ex) sur l'audit du Bureau du vérificateur général du Canada sur la prestation des services de réinstallation

Mai 2019

1259-3-0032 (SMA[Svcs Ex])

Canada



Sigles et abréviations

Art. 34	Article 34 de la LGFP
AF	Année financière
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
D Gest AR	Directeur – Gestion des activités de réinstallation
FAC	Forces armées canadiennes
GRC	Gendarmerie royale du Canada
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
PAD	Plan d'action de la direction
PRIFC	Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes
PSE	Politique de défense du Canada : <i>Protection, Sécurité, Engagement</i>
SGRB	Services globaux de relogement Brookfield
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances)/dirigeant principal des finances
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
TFS	Tiers fournisseurs de services



Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



Quelle est la raison du suivi?

Les Forces armées canadiennes (FAC) réinstallent leurs membres pour répondre aux besoins et objectifs du Ministère. Pour gérer le processus de réinstallation, le Ministère, en conjonction avec les Services globaux de relogement Brookfield (SGRB) retenus à contrat, ont établi le Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes (PRIFC).

Conformément aux politiques et aux normes de l'audit interne, le sous-ministre adjoint (Services d'examen) vérifie si les plans d'action de la direction (PAD) ont été mis en œuvre efficacement en réponse aux recommandations du Bureau du vérificateur général du Canada découlant des vérifications antérieures. Conformément au plan d'audit fondé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les années financières (AF) 2018-2019 à 2020-2021, ce suivi d'audit a été effectué afin d'évaluer les progrès réalisés sur la mise en œuvre du PAD découlant de l'audit du BVG sur la prestation des services de réinstallation de 2014 (voir l'annexe A pour connaître la réponse du ministère de la Défense nationale [MDN] et les résultats escomptés pour les recommandations 1 et 2). Dans son rapport de l'automne 2014, le BVG présentait au MDN trois recommandations sur le PRIFC, dont deux restent à mettre en œuvre :

1. Améliorer les processus de vérification et de certification des transactions dans le PRIFC pour les rendre conformes à l'article 34 (art. 34) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). (À exécuter.)
2. Faire meilleur usage des résultats des examens pour que les membres des FAC puissent profiter du PRIFC de façon cohérente. (À exécuter.)
3. Envisager d'autres méthodes de suivi et de détermination de la satisfaction des militaires. (Le SMA[Svcs Ex] a déjà confirmé la mise en œuvre de cette mesure.)

Pour combler les lacunes mentionnées dans le rapport de l'automne 2014 du BVG, les services de la société PwC ont été retenus par le Ministère pour consigner le cadre de contrôle financier (rapport diffusé en mars 2016). Les recommandations comprenaient les suivantes :

- Vérifier que le processus de vérification de l'état final est conforme à l'art. 34 de la LGFP.
- Créer et consigner un processus d'assurance de la qualité qui comprend l'établissement d'un plan d'échantillonnage, l'utilisation d'un logiciel statistique et la maximisation de l'utilisation de l'analyse des tendances.

Le présent suivi visait à fournir une conclusion sur les progrès réalisés par le COMPERSMIL dans la mise en œuvre des PAD découlant de l'audit de 2014 du BVG ainsi que des recommandations de 2016 de PwC, étant donné leurs ressemblances.

Nota : Le bureau de première responsabilité au sein du MDN au moment de cet audit était le Chef — Personnel militaire. Cette organisation s'appelle maintenant le Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL).



Prochaines étapes – Nouveau contrat

Le 1^{er} décembre 2017, les SGRB ont remporté le nouveau contrat d'administration du PRIFC. En vertu de ce nouveau contrat, un centre d'appel fournit aux militaires le soutien et l'orientation de façon centralisée. Les processus visés par le nouveau contrat se font par voie électronique (p. ex. courriels, téléchargement de documents justificatifs), et sont conçus de manière à donner un accès en temps réel à l'information sur la réinstallation et aux dossiers des militaires.

De plus, depuis le 19 avril 2018, 15 changements ont été apportés aux politiques de réinstallation pour les FAC. Dix d'entre eux sont des améliorations ou de nouvelles indemnités, et les cinq autres concernent principalement la recherche de mesures d'incitation à l'égard des options économiques pour les activités de réinstallation (p. ex. raccourcir le voyage de recherche d'un domicile).

Le contrat de SGRB a récemment été modifié, le 1^{er} avril 2019, de manière à améliorer la prestation des services. Par exemple, les SGRB offriront des séances de planification individuelles aux membres qui sont réinstallés et leur offriront aussi une séance à la fin de leur réinstallation pour s'assurer que les éléments et les indemnités pertinents ont tous été couverts et demandés. Les autres changements apportés au PRIFC dans le cadre de l'engagement pris dans la politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) envers le soutien aux familles militaires comprennent l'ajout d'information sur le processus de réinstallation dans les messages d'affectation et l'attribution de temps pendant la journée de travail pour que les militaires qui seront réinstallés puissent organiser leur déménagement.

Ces changements visent à harmoniser les avantages des membres des FAC avec les avantages parallèles offerts aux membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et de la fonction publique, et aussi avec l'engagement de PSE envers l'amélioration des mesures pour prendre soin du personnel militaire et de leurs familles.



Gestion du PRIFC au sein du MDN et des FAC

La responsabilité de la gestion et de la surveillance du PRIFC revient au COMPERSMIL. Sous la direction de celui-ci et du Directeur général — Rémunération et avantages sociaux, le Directeur – Gestion des activités de réinstallation (D Gest AR) est chargé de surveiller l'administration du PRIFC.

Le D Gest AR est une petite organisation dont les responsabilités comprennent les suivantes :

- Mesurer l'efficacité du PRIFC;
- Établir et surveiller les contrats actuels et futurs dans le cadre du PRIFC;
- Effectuer des vérifications pour s'assurer que les paiements versés dans le cadre du PRIFC sont conformes à l'art. 34 de la LGFP.

L'organisation du D Gest AR se compose de dix postes qui sont responsables de l'analyse des tendances, des examens quotidiens des transactions de réinstallation et des examens annuels des dossiers. En novembre 2018, deux de ces postes étaient vacants.

SGRB

Le MDN et les FAC ont attribué la responsabilité de l'administration des réinstallations à un seul entrepreneur (à l'exception du déménagement physique des articles de ménage et effets personnels, lesquels sont administrés dans le cadre d'un contrat différent) pour rendre les réinstallations faciles et efficaces.

- Les SGRB administrent le PRIFC depuis 1994 pour le gouvernement fédéral, et depuis 1999 pour les FAC. Ils fournissent des services de consultation qui comprennent l'information sur les indemnités de réinstallation, la planification des réinstallations et le soutien du traitement des demandes de remboursement.
 - Les représentants des SGRB étaient auparavant logés dans les bases militaires, mais en vertu du nouveau contrat, un soutien centralisé est fourni aux membres par un centre d'appel, et les consultations en personne ne sont plus offertes.
- Les SGRB administrent environ 14 000 réinstallations par année.
- Les SGRB entretiennent des rapports avec plus de 8 000 tiers fournisseurs approuvés pour les activités liées aux réinstallations de militaires.



Protection, Sécurité, Engagement – Incidence sur le PRIFC

PSE vise à assurer que les membres des FAC et leurs familles sont bien soutenus, diversifiés et résilients, en offrant des initiatives qui réduisent les perturbations causées par les déménagements fréquents. Par exemple, le 27 juin 2018, le MDN et les FAC ont lancé l'initiative Canada Sans Faille pour mieux harmoniser les programmes et les services qui sont offerts aux militaires et à leurs familles et qui sont susceptibles de changer, dans différentes administrations du pays. Ces programmes et services comprennent l'éducation, les services de santé, les titres de compétence et l'obtention des permis de conduire, ainsi que l'immatriculation des véhicules.

Initiative de PSE

Pour améliorer les services et le soutien offerts aux membres des familles des militaires, l'Équipe de la Défense devra :

24. Élaborer un plan global pour les familles des militaires afin de stabiliser davantage la vie familiale des membres des FAC et de leurs familles qui sont tenus d'effectuer fréquemment des déménagements. Il s'agira notamment de :

- Mettre en place une expertise de la relocalisation pour aider les familles des militaires à faire appel aux services dont ils ont besoin dans la nouvelle communauté

Le principal objectif du PRIFC est de fournir à tous les membres des FAC et à leurs familles de l'information et des conseils de grande qualité, qui répondent à leurs besoins actuels et futurs, pendant toute la durée des processus de réinstallation¹.

¹ <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-avantages/avantages-articles/modernisation-reinstallation.page>



Qu'est-ce que le PRIFC?

Le PRIFC représente la politique approuvée du Conseil du Trésor sur la réinstallation de membres des FAC et des personnes à leur charge, de leurs articles ménagers et effets personnels. Le Ministère :

- Assume les coûts des déménagements d'une résidence à l'autre dans le cas de réinstallations autorisées aux frais de l'État;
- Assure le remboursement des frais de réinstallation, conformément à la politique du PRIFC.

Pendant l'AF 2016-2017, 580 327 transactions de réinstallation ont été traitées pour 17 956* membres des FAC, ce qui a donné lieu à des indemnités d'environ 195 M\$.

* Le dossier de réinstallation du militaire reste ouvert deux ans en moyenne. Dans un communiqué, les SGRB déclaraient qu'il y a plus de 14 000 réinstallations chaque année. Le SMA(Svcs Ex) a examiné 26 dossiers de réinstallation clos comprenant de 7 à 96 transactions, pour une moyenne de 45 transactions par dossier.

** L'annexe B présente la définition des types de déménagement.

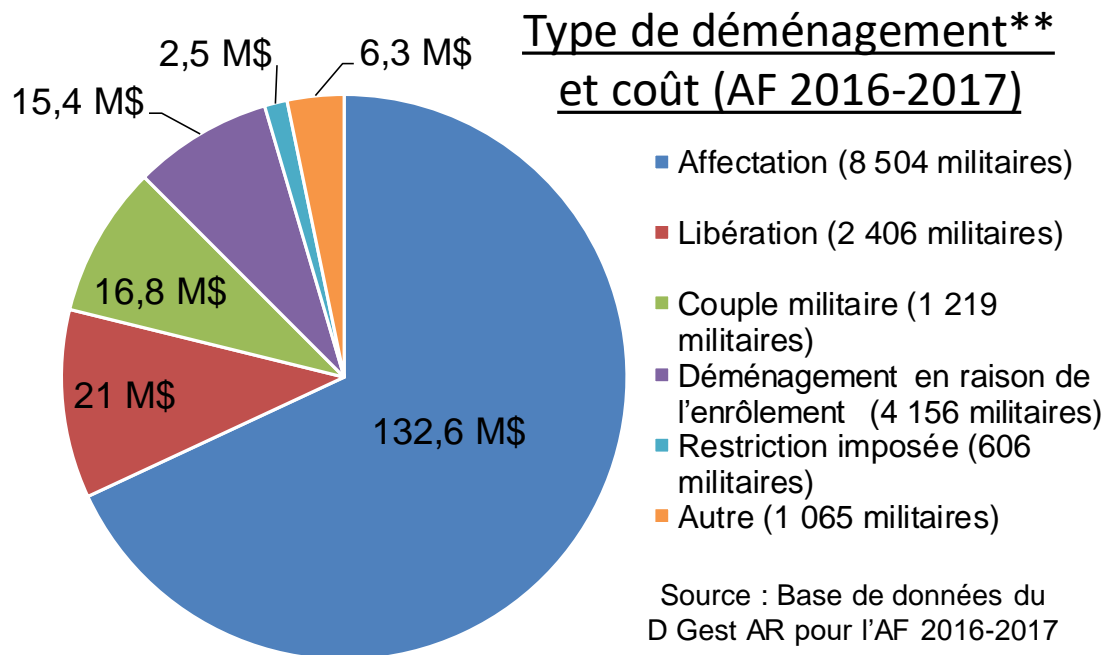


Figure 1. Type de déménagement et coût (AF 2016-2017). Diagramme à secteurs sur le type et le coût des déménagements de l'AF 2016-2017.



Quelles catégories de transaction le PRIFC offre-t-il?

Principales catégories de transaction

Tiers fournisseur de services (TFS) : Avantages dont les taux sont préétablis, comme les services des agents d'immobilier, des avocats et des notaires, des inspecteurs d'habitations, des évaluateurs et des agences de location.

Décaissement personnel : Avantage pécuniaire imposable calculé expressément pour le militaire qui sera réinstallé afin d'aider au paiement des frais de réinstallation qui ne sont pas couverts par le PRIFC.

Dépenses pour logement, repas et dépenses accessoires en cours de déplacement (ILMM) : Dépenses pour le logement et les repas et dépenses accessoires pendant l'emballage et le déchargement des articles ménagers du militaire.

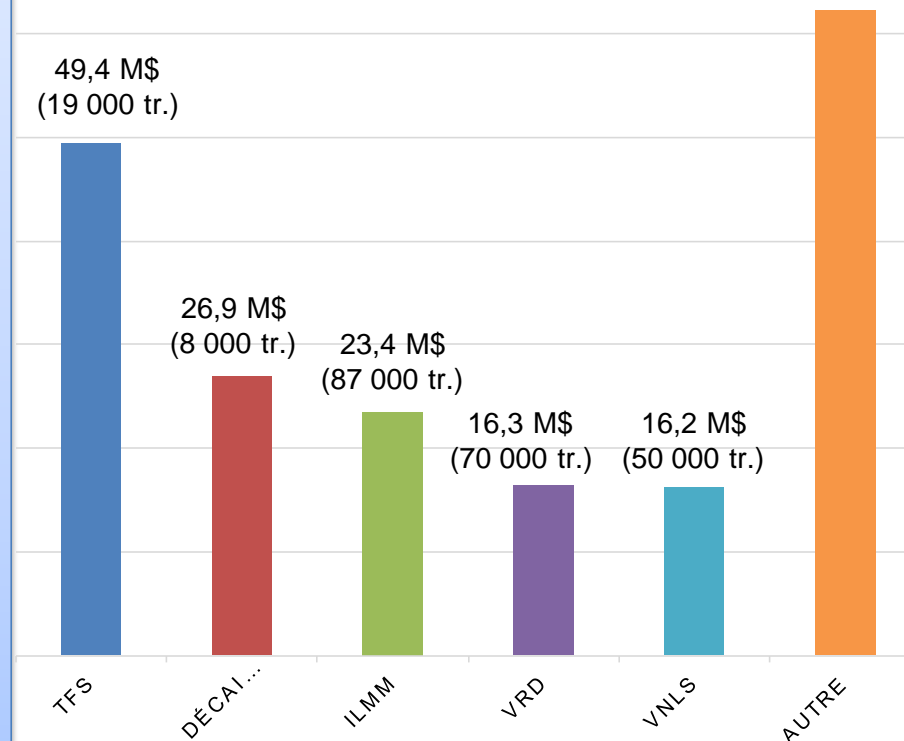
Voyage de recherche d'un domicile (VRD) : Dépenses pour le logement et les repas et dépenses accessoires engagées pendant la recherche d'un domicile au nouveau lieu de service.

Voyage jusqu'au nouveau lieu de service (VNLS) : Dépenses pour le logement et les repas, dépenses accessoires et transport pendant le voyage jusqu'au nouveau lieu de service.

Autre : Avantages non inclus dans les catégories susmentionnées (p. ex. expédition d'autres automobiles, gestion immobilière, garde des personnes à charge, entreposage des effets, logement locatif, assurance).

LES 5 PRINCIPALES CATÉGORIES DE TRANSACTION

(AF 2016-2017) 62,2 M\$ (344 000 tr.)



Source : Base de données du D Gest AR pour l'AF 2016-2017

Figure 2. Les 5 principales catégories de transaction (AF 2016-2017).

Diagramme à bandes qui illustre le nombre total et la valeur totale en dollars des cinq principales catégories de transaction.



Objectif, portée et méthodologie du suivi

Objectif

Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'action de la direction du MDN en réponse à l'audit du BVG de 2014 sur la prestation des services de réinstallation, et s'assurer que les avantages des militaires sont administrés avec exactitude et rapidité.

Portée

Comprend :

- Les directives et procédures opérationnelles du D Gest AR sur le PRIFC établies pour mettre en œuvre les recommandations du BVG.
- Les transactions administrées dans le cadre du contrat des SGRB sur le PRIFC avant le contrat mis à jour du 1^{er} décembre 2017.

Exclut :

- La troisième recommandation de l'audit de 2014 du BVG concernant la satisfaction du militaire, car il est jugé qu'elle a déjà été pleinement mise en œuvre par le SMA(Svcs Ex).
- Les constatations et la recommandation du BVG à l'égard des activités de réinstallation de la GRC.
- L'exactitude des données auto-déclarées sur le rendement du contrat des SGRB. (Le D Gest AR examine un échantillon des données mensuelles sur le rendement des SGRB).

Méthodologie

- Examen des documents reçus à l'aide des processus de validation du PAD.
- Examen de l'ancien contrat des SGRB pour le PRIFC (antérieur au 1^{er} décembre 2017) et du contrat actuel pour déterminer les changements importants.
- Entrevues et examen du processus étape par étape pour le traitement des demandes du PRIFC.
- Examen des documents à l'appui additionnels qui ont trait aux points du PAD en suspens.
- Communication avec d'autres ministères (p. ex. GRC et Services correctionnels).
- Échantillonnage et vérification de documents.



Critères de suivi

Recommandations du BVG

Recommandation 1

Les FAC devraient améliorer leur processus afin que les paiements versés dans le cadre du PRIFC soient exacts et respectent les exigences de l'article 34 de la LGFP.



Recommandation 2

Les FAC devraient mieux utiliser les résultats de leurs examens de manière à assurer l'uniformité des avantages offerts à leurs membres, conformément à la politique applicable.



Recommandation 3

Les FAC devraient envisager l'adoption de nouvelles méthodes pour déterminer et suivre le niveau de satisfaction de leurs membres.



Critères de suivi

Critère A

Les paiements versés dans le cadre du PRIFC sont exacts et respectent les exigences de la LGFP :

- Conformité aux exigences de la LGFP;
- Utilisation des stratégies d'échantillonnage établies et efficaces;
- Les processus de vérification à l'égard de l'art. 34 sont en place.

Critère B

Les mesures de rendement et processus de surveillance nécessaires sont en place pour que soient atteints les objectifs du PRIFC :

- Les mesures de rendement sont établies;
- Les mesures de rendement sont utilisées.

Critère C

Des procédures et pratiques efficaces sont en place pour que les avantages des militaires soient administrés avec exactitude et rapidité :

- S'assurer d'offrir des directives sur les dispositions du PRIFC;
- Les processus de vérification du PRIFC sont en place.

En fonction d'une analyse et d'un examen des faits réalisés précédemment par le SMA(Svcs Ex), il a été jugé que cette recommandation est mise en œuvre. Elle a donc été exclue de la portée du présent audit de suivi.

Figure 3. Critères de suivi. Tableau à deux colonnes qui relie les recommandations formulées par le BVG en 2014 aux critères établis pour le présent audit de suivi.



Sommaire de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'action de la direction

Critères	Constatation du BVG	Élément du PAD associé au critère	Constatations découlant de l'audit de suivi	État de l'élément du PAD	Mesures à prendre pour en vue d'une pleine mise en œuvre
A	Les processus ne répondaient pas à toutes les exigences de l'art. 34 de la LGFP	<ul style="list-style-type: none"> Examen complet du programme 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de PwC terminé. 	Pleine mise en œuvre	Aucune autre mesure requise.
		<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la taille de l'échantillon 	<ul style="list-style-type: none"> Dans le Manuel d'administration financière (MAF), ces transactions passent de risque élevé à faible. Le nombre de transactions examinées chaque jour est passé de 15 à 30, en plus de toutes les transactions de TFS pré-négociées. Dix-neuf mille transactions sont examinées chaque année par l'examen de jusqu'à 1 000 dossiers de réinstallations terminées. 	Mise en œuvre avancée	Consigner une méthode appropriée pour satisfaire aux exigences de l'art. 34 pour les transactions à faible risque.
B et C	L'information recueillie pendant l'examen des dossiers n'est pas mise à profit	<ul style="list-style-type: none"> Mise à profit de la collecte et de l'analyse des données 	<ul style="list-style-type: none"> La majorité des mesures de rendement sont axées sur l'entrepreneur. Il existe des données pour surveiller le PRIFC. Les pouvoirs, responsabilités et obligations sont bien communiqués. Les contrôles automatisés et les processus manuels sont en place. 	Mise en œuvre avancée	Établir et consigner des mesures de rendement du PRIFC qui sont liées à PSE.

Légende (voir l'annexe C pour connaître les critères d'évaluation)

Remplacement ou désuétude	Aucun progrès ou progrès négligeables (0-24 % achevé)	Étape de planification (25-49 % achevé)	Préparation en vue de la mise en œuvre (50-74 % achevé)	Mise en œuvre avancée (75-99 % achevé)	Pleine mise en œuvre (100 % achevé)
---------------------------	---	---	---	--	-------------------------------------

Tableau 1. Sommaire de l'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'action de la direction. Ce tableau présente la mise en œuvre des éléments du PAD et les autres mesures à prendre.



Constatations – Conformité à l'article 34 de la LGFP et méthode d'échantillonnage

Bien que le D Gest AR effectue diverses activités de vérification pour s'assurer que les transactions du PRIFC ne contiennent aucune erreur majeure, celles-ci ne satisfont pas aux exigences du MDN et des FAC en matière de transaction à faible risque. La méthode d'échantillonnage, et plus particulièrement la méthode de sélection des transactions aux fins de validation, n'est pas pleinement consignée.

Contexte

Le MAF, diffusé par le sous-ministre adjoint (Finances) et directeur principal des finances (SMA[Fin]/DPF), interprète les politiques financières du gouvernement du Canada qui concernent le MDN et les FAC, notamment la réinstallation, et établit l'orientation du Ministère à l'égard de l'administration financière. Le chapitre 1016-3 du MAF présente la politique de vérification des comptes et le processus de certification des paiements et des règlements interministériels en vertu de l'article 34 de la LGFP.

En décembre 2013, les réclamations pour les frais de réinstallation ont été jugées de nature très délicate dans le MAF et donc classées dans les transactions à risque élevé, lesquelles nécessitent un examen complet.

- Dans son rapport de l'automne 2014, le BVG déclarait que « même s'il n'est peut-être pas faisable en pratique de vérifier 100 % des demandes de remboursement, nous avons constaté que l'examen de 15 opérations par jour n'était pas nécessairement suffisant pour fournir aux FAC une assurance statistiquement significative permettant de certifier que la population totale des opérations de la journée est conforme à l'article 34 ».

En mai 2015, le MAF a été modifié pour que les réclamations pour les frais de réinstallation soient classées comme des transactions à faible risque, lesquelles nécessitent un examen sommaire avant le paiement, mais une vérification complète dans les 30 jours suivant le paiement, à moins d'autorisation expresse du Directeur — Politique financière du MDN.



Constatations – Conformité à l'article 34 de la LGFP et méthode d'échantillonnage (suite)

Nos constatations

Services correctionnels : Selon l'audit d'octobre 2015 sur la gestion de la réinstallation du personnel, la surveillance des dossiers de réinstallation individuels par le Ministère était minime dans toutes les régions sauf une.

GRC : Les services de réinstallation ont toujours été administrés en conjonction avec les SGRB (un peu comme le MDN). Depuis décembre 2016, toutefois, la GRC n'utilise plus les SGRB, et administre ses 2 400 réinstallations annuelles « à l'interne ». Les transactions quotidiennes sont examinées de façon ponctuelle, et un échantillon de 100 dossiers de réinstallations terminées sont examinés chaque année.

MDN : Pendant l'AF 2016-2017, 580 327 transactions de réinstallation ont eu lieu dans le cadre du contrat avec les SGRB, pour un montant total d'environ 195 M\$. Il y a de nombreuses formes de surveillance en place pour les transactions de réinstallation.

SGRB : Bien que nous n'ayons pas validé les progrès réalisés par les SGRB dans l'examen des dépenses de réinstallation avant de les présenter au D Gest AR, le contrat stipule que toutes les dépenses présentées sont des dépenses de réinstallation valides conformément à la politique du Programme de réinstallation des FAC. Le contrat des SGRB comprend aussi des mesures de rendement pour encourager la réalisation de cette validation.

D Gest AR : Le D Gest AR examine chaque jour 30 transactions du PRIFC présentées par les SGRB (soit 15 de plus qu'au moment de l'audit du BVG) et a commencé à examiner toutes les transactions des TFS dont les taux sont négociés au préalable avant le versement des paiements en avril 2017 (p. ex. frais immobiliers, juridiques, d'évaluation et d'inspection). Il y a eu 19 288 transactions de TFS pendant l'AF 2016-2017.



Constatations – Conformité à l'article 34 de la LGFP et méthode d'échantillonnage (suite)

Nos constatations

De plus, le D Gest AR demande chaque année les documents à l'appui de jusqu'à 1 000 dossiers auprès des SGRB afin d'effectuer des examens de dossier et vérifier l'admissibilité aux indemnités, l'application du PRIFC et les montants demandés et reçus. Tout moins-payé ou trop-payé détecté mène au réajustement du dossier des militaires par récupération ou remboursement. De l'AF 2011-2012 à l'AF 2015-2016, 18 568 transactions en moyenne ont été examinées dans le cadre d'examens de dossier complets. Le taux d'erreur moyen était de 4,15 pour cent, et comprenait entre autres la mauvaise application de taux ou d'avantages et le manque de documents justificatifs.

Comme dans le cas de la méthode d'échantillonnage du BVG en 2014, l'équipe de la vérification a examiné 26 dossiers de réinstallation complets à partir de ceux qui avaient fait l'objet de l'examen annuel du D Gest AR.

- L'analyse comprenait 1 171 transactions dont le total s'élevait à 341 274 \$.
- En plus des observations tirées de l'examen annuel du D Gest AR, on a relevé un petit trop-payé de 654 \$.

Il y avait des instructions permanentes d'opérations détaillées concernant les activités d'examen du D Gest AR. Même si le BVG a affirmé qu'il « n'est peut-être pas faisable en pratique de vérifier cent pour cent des demandes de remboursement », l'approche utilisée actuellement n'est pas conforme au MAF du MDN. Une exception au MAF nécessiterait l'autorisation du Directeur — Politique financière du MDN. De plus, la méthode expliquant comment et pourquoi ce nombre et ces types de transactions et de dossiers ont été choisis aux fins d'examen n'a pas été fournie. Sans une méthode consignée qui tient compte du nombre de transactions et des constatations de l'examen, les transactions qui présentent un risque important ne seront peut-être pas relevées, et le risque associé ne sera pas atténué. L'utilisation de contrôles préventifs et de l'analyse des données de la TI peut servir à accroître l'efficacité de l'atténuation des risques.

Recommandation 1. Il est recommandé que le COMPERSMIL établisse et mette en œuvre une méthode approuvée par le SMA(Fin)/DPF pour l'examen des transactions de réinstallation aux fins de la surveillance quotidienne et annuelle.



Constatations – Mesures de rendement et responsabilités

Les mesures du rendement visant à surveiller le rendement de l'entrepreneur sont maintenues et font l'objet de rapports au besoin. Bien que les FAC aient amélioré l'utilisation qu'elles font de l'information disponible pour s'assurer que les militaires reçoivent les indemnités conformément à la politique, les mesures de rendement pour s'assurer que les FAC honorent leur engagement envers le personnel militaire n'ont pas été pleinement établies.

Contexte

Le BVG a constaté que les éléments clés requis pour surveiller le rendement de l'entrepreneur ont été établis et fait l'objet de rapport au besoin. Le BVG a affirmé que « les FAC ne tirent pas profit de l'information dont elles disposent pour s'assurer que tous les membres reçoivent des prestations en conformité avec la politique ».

La rapidité de versement et l'exactitude des indemnités de réinstallation sont une responsabilité partagée.

- Les FAC, par l'entremise du D Gest AR, sont responsables de la surveillance du PRIFC;
- L'entrepreneur administre le PRIFC, ce qui comprend la présentation de conseils et de directives au membre des FAC;
- Le membre des FAC doit comprendre le PRIFC et fournir l'information requise en temps utile.



Constatations – Mesures de rendement et responsabilités (suite)

Nos constatations

Pouvoirs, responsabilités et obligations

- Les pouvoirs, responsabilités et obligations liés au PRIFC et à la LGFP sont clairement communiqués au personnel du D Gest AR à l'aide de la directive sur le PRIFC, les instructions permanentes d'opérations du D Gest AR et une communication cohérente entre le D Gest AR et les autres organisations du MDN qui peuvent se faire poser des questions par un membre des FAC au sujet du processus de déménagement (p. ex. les gestionnaires des carrières), et le personnel comprend ces pouvoirs, responsabilités et obligations.
- Les militaires doivent se familiariser avec les instructions du PRIFC et utiliser les ressources des SGRB et du Ministère pour obtenir de l'aide afin de toucher les indemnités de réinstallation auxquelles ils ont droit. Les militaires qui sont réinstallés sont mis en contact avec une personne-ressource des SGRB qui aide à l'administration du PRIFC.
- L'équipe du D Gest AR a annoncé qu'elle aviserait les militaires des avantages auxquels ils ont droit et qui ont peut-être été omis (si elle en relève pendant l'examen de dossier, par exemple).

Activités de surveillance du contrat

Exécution du contrat : Le contrat concernant le PRIFC contient plus de 60 mesures de rendement (portant par exemple sur le taux d'erreur admis, le moment choisi pour communiquer avec le militaire, la durée des pannes du système), et il a été constaté que les rapports relatifs à ces mesures étaient en conformité avec les exigences à cet égard. La majorité des mesures concernaient l'administration du contrat, plutôt que l'application des avantages du PRIFC.



Constatations – Mesures de rendement et responsabilités (suite)

Nos constatations

Processus de vérification des données

- Des contrôles automatisés des systèmes sont en place pour assurer l'intégrité des données et réduire le nombre d'erreurs. Par exemple :
 - Les champs obligatoires doivent être remplis et les noms de ville sont normalisés;
 - Les taux du Conseil du Trésor du Canada pour les repas, les frais accessoires et le kilométrage sont constamment revus et mis à jour dans le système des SGRB pour réduire le nombre d'erreurs d'admissibilité.
- Les processus de vérification quotidienne et annuelle sont suivis par les membres du personnel qui ont une connaissance approfondie de la directive sur le PRIFC.

Analyse des tendances en matière de demandes d'indemnité du PRIFC

- Bien que les interviewés du D Gest AR aient indiqué que l'analyse des tendances est en cours d'intégration dans les activités d'examen du PRIFC, aucune donnée ne le confirme. On a mentionné que la recherche des endroits et des catégories d'indemnité pour lesquels des erreurs ont été relevées sert à échantillonner des éléments aux fins d'examen des transactions et des dossiers.

Analyse des données

- Les activités accrues de collecte et de validation des données (par rapport à 2013) par les SGRB et le D Gest AR permettent de préciser la surveillance et l'évaluation des résultats du PRIFC.
- On ne dispose d'aucune donnée pour montrer que les analyses régulières ont été réalisées en vue de s'assurer que les militaires ont reçu toutes les indemnités auxquelles ils ont droit.



Constatations – Mesures de rendement et responsabilités (suite)

La consignation et la mise en œuvre d'un processus pour suivre l'information de l'ensemble des transactions, l'échantillon des transactions quotidiennes et les examens annuels des dossiers permettraient au personnel du D Gest AR de détecter plus facilement les tendances d'utilisation des indemnités et les transactions de réinstallation à risque élevé selon le type de déménagement, la catégorie d'indemnité ou l'emplacement. Le D Gest AR pourrait utiliser ces analyses pour maximiser l'information recueillie pour aider les responsables au sein du COMPERSMIL à améliorer la communication aux membres des FAC et aux SGRB à l'égard du PRIFC afin d'obtenir les améliorations désirées, le cas échéant. Par exemple, les examens des dossiers complets pourraient être analysés pour déterminer si certains des droits des militaires sont négligés de façon constante dans certains types de déménagement. Ces résultats pourraient être pris en considération dans les communications de sensibilisation à l'égard des droits des membres des FAC. Le D Gest AR pourrait aussi utiliser l'historique des observations pour déterminer quels types de transactions ou quels emplacements sont plus sujets aux problèmes. Cette information pourrait être utilisée dans les examens futurs des transactions quotidiennes et des dossiers complets.

Bien qu'on n'ait trouvé aucune trace de l'analyse détaillée des tendances des observations, le D Gest AR communique avec les SGRB pour régler chaque problème relevé et s'efforcer de prévenir la répétition de ce problème. De plus, la base de données du D Gest AR sur les transactions de réinstallation a été utilisée pour la mise à jour du PRIFC en 2018.

En plus des diagrammes présentés précédemment dans ce rapport, lesquels démontrent quelques analyses de données de haut niveau de la base de données sur les transactions de réinstallation, les SGRB pourraient faire une recherche pour trouver les paiements en double potentiels (c.-à-d. les transactions qui sont liées au même numéro d'identification du militaire, du même code d'indemnité et du même montant à la même date). Des exemples d'autres types d'analyse possibles sont donnés à l'annexe D.

Recommandation 2 : Il est recommandé que le COMPERSMIL détermine des mesures de rendement et mette à profit l'information disponible sur les transactions de réinstallation :

- Pour l'analyse du PRIFC d'année en année et la prise de décisions;
- Pour mesurer l'efficacité du PRIFC;
- Pour mieux indiquer aux SGRB dans quels secteurs du PRIFC les militaires profiteraient d'une communication, d'une sensibilisation et d'une clarté améliorées;
- Pour aider à assurer une prestation cohérente des indemnités à tous les militaires, conformément à la politique.

Recommandation 3 : Pour aider à assurer une prestation cohérente des indemnités de réinstallation aux membres des FAC, à la suite de la détermination des exigences de surveillance (quotidienne et annuelle), et de l'information sur le rendement ou des analyses de données requises, il est recommandé que le COMPERSMIL réalise une analyse pour déterminer ses besoins à long terme en matière de ressources et de capacités.



Conclusion générale

Des progrès notables ont été observés dans le domaine du respect des exigences de l'article 34 de la LGFP. Même si le COMPSEMI, par l'entremise du D Gest AR, a réalisé de nombreuses activités pour donner suite aux constatations et aux activités du Plan d'action de la direction mentionnées dans l'audit de 2014 du BVG sur la prestation des services de réinstallation, une méthode d'examen des transactions consignée qui s'harmonise avec les exigences de l'article 34 visant le MDN et les FAC pour les transactions à faible risque n'a pas été créée.

Les SGRB travaillent à la consignation de toutes leurs observations d'améliorations requises qu'ils ont relevées à l'aide de leurs vérifications quotidiennes des transactions et de leurs examens annuels des dossiers. Bien que les SGRB aient indiqué qu'ils utilisent l'analyse des tendances des transactions de réinstallation pour produire aux fins d'examen un échantillon de transactions et de dossiers davantage axé sur le risque, des mesures de rendement, une détection des tendances et un processus d'analyse consignés pourraient leur être utiles. Cette analyse pourrait permettre de mieux détecter les erreurs et fournir au COMPSEMI l'information requise pour faire les rajustements nécessaires et ainsi s'assurer que les militaires obtiennent toujours les bons montants en indemnités du PRIFC.

La pleine mise en œuvre de ces recommandations aidera à assurer la bonne administration des indemnités des militaires conformément aux exigences du MDN et des FAC, la prestation cohérente des indemnités du PRIFC aux membres des FAC, et l'harmonisation avec l'engagement de PSE visant à mieux prendre soin du personnel militaire et de leurs familles.



Recommandations

Recommandation 1 (importance modérée) : Il est recommandé que le COMPERSMIL établisse et mette en œuvre une méthode approuvée par le SMA(Fin)/DPF pour l'examen des transactions de réinstallation aux fins de la surveillance quotidienne et annuelle.

BPR : COMPERSMIL

BC : SMA(Fin)/DPF

Recommandation 2 (importance modérée) : Il est recommandé que le COMPERSMIL détermine des mesures de rendement et mette à profit l'information disponible sur les transactions de réinstallation :

- Pour l'analyse du PRIFC d'année en année et la prise de décisions;
- Pour mesurer l'efficacité du PRIFC;
- Pour mieux indiquer aux SGRB dans quels secteurs du PRIFC les militaires profiteraient d'une communication, d'une sensibilisation et d'une clarté améliorées;
- Pour aider à assurer une prestation cohérente des indemnités à tous les militaires, conformément à la politique.

BPR : COMPERSMIL

Recommandation 3 (importance modérée) : Pour aider à assurer une prestation cohérente des indemnités de réinstallation aux membres des FAC, à la suite de la détermination des exigences de surveillance (quotidienne et annuelle), et de l'information sur le rendement ou des analyses de données requises, il est recommandé que le COMPERSMIL réalise une analyse pour déterminer ses besoins à long terme en matière de ressources et de capacités.

BPR : COMPERSMIL



Plan d'action de la direction

Pour formuler ses recommandations, le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants :

- **Très élevée** — Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.
- **Élevée** — Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.
- **Modérée** — Des contrôles sont en place mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacité des opérations.
- **Faible** — Des contrôles sont en place mais le niveau de conformité varie.
- **Très faible** — Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.



Plan d'action de la direction

Recommandation 1 du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

Il est recommandé que le COMPERSMIL établisse et mette en œuvre une méthode approuvée par le SMA(Fin)/DPF pour l'examen des transactions de réinstallation aux fins de la surveillance quotidienne et annuelle.

Mesures prises par la direction

Conformité à l'article 34 de la LGFP : Le D Gest AR a déjà pris contact avec le Directeur – Processus opérationnels financiers et transformation et collaborera avec lui pour mettre à jour la méthode de vérification des comptes pour les transactions rapprochées dans le cadre du programme de réinstallation. Cette information sera comprise dans les instructions permanentes d'opérations du D Gest AR et dans son programme d'assurance de la qualité.

Date cible : septembre 2019 (fin de la période active des affectations)

Le nombre de vérifications quotidiennes, qui est déjà passé de 15 à 30 transactions, passera maintenant à 45 transactions. La collecte de données statistiques fera aussi l'objet d'améliorations pour élargir la portée aux fins de l'analyse des tendances.

Date cible : avril 2019

- Cent pour cent des TFS font encore l'objet d'un examen visant à s'assurer que les taux correspondent aux taux négociés au préalable.
- Faire faire un examen annuel de 250 dossiers de réinstallation de l'AF précédente par les analystes.
- Assurer que chaque catégorie de dépenses est examinée chaque semaine (si les transactions de dépense sont disponibles).
- Le D Gest AR explorera les données statistiques et mettra à profit les résultats pour mieux détecter les tendances et donner suite à l'analyse des tendances.

Date cible : septembre 2019 (fin de la période active des affectations)

* L'analyse se poursuit, mais s'améliorera avec la dotation du poste d'AS-03 vacant – objectif : axé sur l'analytique.

BPR : COMPERSMIL

BC : SMA(Fin)/DPF

Date cible : 30 septembre 2019



Plan d'action de la direction

Recommandation 2 du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

Il est recommandé que le COMPERSMIL détermine des mesures de rendement et mette à profit l'information disponible sur les transactions de réinstallation :

- Pour l'analyse du PRIFC d'année en année et la prise de décisions;
- Pour mesurer l'efficacité du PRIFC;
- Pour mieux indiquer aux SGRB dans quels secteurs du PRIFC les militaires profiteraient d'une communication, d'une sensibilisation et d'une clarté améliorées;
- Pour aider à assurer une prestation cohérente des indemnités à tous les militaires, conformément à la politique.

Mesures prises par la direction

La méthode d'échantillonnage se fonde sur le type de déménagement. Le résultat de la collecte et de l'analyse des données sera amélioré pour assurer une application cohérente de la Directive sur la réinstallation. Le DGRAS et le D Gest AR utiliseront quatre méthodes d'analyse complémentaires, et les résultats permettront de trouver les secteurs dans lesquels des efforts sont requis pour assurer une prestation cohérente des services. L'analyse comprendra ce qui suit :

- Une surveillance quotidienne des transactions de réinstallation pour trouver les observations possibles et les erreurs d'application des indemnités et suivre les tendances d'observation applicables;
- Une surveillance annuelle des dossiers de réinstallation clos pour trouver les observations possibles, les erreurs d'application ou la sous-utilisation des indemnités auxquelles le militaire aurait pu avoir droit;
- Des analyses de données aux fins d'une analyse périodique des tendances, qui permettra de suivre l'utilisation des diverses catégories d'indemnités et de déterminer sous réserve les causes profondes des anomalies ou aberrations possibles;
- Un examen des liens entre les indemnités (p. ex. achat de maison et inspection d'habitation) pour s'assurer que les militaires connaissent les indemnités auxquelles ils ont droit, y donneront suite et prendront des mesures au besoin.

Date cible : septembre 2019 (fin de la période active des affectations)

Le DGRAS et le D Gest AR s'assureront que les résultats de ces mécanismes de surveillance soient incorporés dans les processus décisionnels concernant le PRIFC ou dans les communications améliorées aux militaires, aux SGRB, au Directeur – Carrières militaires et aux gestionnaires des carrières, ainsi qu'aux autres intervenants pertinents.

BPR : COMPERSMIL

Date cible : 30 septembre 2019



Plan d'action de la direction

Recommandation 3 du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

Pour aider à assurer une prestation cohérente des indemnités de réinstallation aux membres des FAC, à la suite de la détermination des exigences de surveillance (quotidienne et annuelle), et de l'information sur le rendement ou des analyses de données requises, il est recommandé que le COMPERSMIL réalise une analyse pour déterminer ses besoins à long terme en matière de ressources et de capacités.

Mesures prises par la direction

Lorsque les exigences de vérification des comptes seront satisfaites et les processus d'analyse des tendances seront terminés, une stratégie d'affectation des ressources sera établie. Celle-ci prendra en considération les ressources militaires, civiles ou temporaires pour répondre aux besoins opérationnels. Un plan sera aussi dressé pour assurer la relève et ainsi tenir compte du roulement normal.

BPR : COMPERSMIL

Date cible : 30 septembre 2019



ANNEXES

Autres renseignements

**Annexe A – Plan d'action détaillé pour la mise en œuvre des recommandations du rapport du BVG**

Recommandation du BVG	Réponse du MDN	Description du résultat final escompté
<p>Les FAC devraient améliorer leur processus pour s'assurer que les paiements faits dans le cadre du PRIFC sont appropriés et satisfont à toutes les exigences de l'art. 34 de la LGFP.</p>	<p>Acceptée. Le personnel du COMPERSMIL réalisera un examen du cadre de contrôle de gestion qui régit le processus en place pour le PRIFC afin de déterminer les points à améliorer de manière à se conformer à toutes les exigences de l'art. 34 de la LGFP. Plus particulièrement, la pertinence du plan d'échantillonnage sera examinée. La politique financière du MDN fera aussi l'objet d'un examen qui visera à s'assurer qu'elle donne une orientation appropriée à l'égard des transactions de réinstallation.</p>	<p>Le MAF a été mis à jour. Il indique maintenant qu'aux fins de l'évaluation du risque, les demandes d'indemnité pour réinstallation sont considérées comme des transactions à faible risque. De cette façon, la vérification des comptes pourra se faire après le paiement.</p> <p>Dans le respect de la Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor, le SMA(Fin)/DPF travaillera avec le COMPERSMIL dans le but de documenter et d'évaluer l'efficacité conceptuelle des contrôles internes pour les rapports financiers du Programme de réinstallation (manuel, conformité, accès, application, etc.). Ce travail, qui sera entrepris à l'année financière 2015-2016 par le SMA(Fin)/DPF, aidera le COMPERSMIL à évaluer et à améliorer les contrôles et les processus financiers ministériels en lien avec l'article 34, la vérification des comptes et l'assurance de la qualité pour le PRIFC.</p>
<p>Les FAC devraient faire un meilleur usage des résultats de ses examens pour offrir aux militaires des avantages de manière cohérente, conformément à la politique.</p>	<p>Acceptée. Les résultats de la collecte et de l'analyse de données seront davantage mis à profit pour assurer une application cohérente de la politique du PRIFC approuvée par le Conseil du Trésor.</p>	<p>La direction responsable du PRIFC a changé la méthode utilisée pour suivre les écarts observés dans les dossiers de réinstallation et les vérifications postérieures aux paiements pour que les questions puissent être analysées en fonction de l'application de la politique. On pourra ainsi améliorer la surveillance et prendre rapidement des mesures correctives pour assurer une application cohérente de la politique pour tous les membres des FAC qui sont réinstallés. Cinq postes civils additionnels ont été demandés, car on procède à la restructuration de la direction pour répondre aux besoins additionnels en matière de surveillance et d'analyse.</p>

Tableau A-1. Plan d'action détaillé pour la mise en œuvre des recommandations du rapport du BVG. Ce tableau présente les recommandations du BVG et la réponse du MDN, ainsi qu'une description du résultat final escompté.



Annexe B – Définition des types de déménagement

Affectation : Les membres de la Force régulière qui sont affectés, et les membres de la Force de réserve qui acceptent un emploi en service de classe B ou C, qui sont autorisés à déménager leurs articles de ménage et effets personnels d'un lieu de service à l'autre seulement si le nouveau domicile est situé au moins 40 kilomètres plus près du nouveau lieu de service que le domicile actuel.

Libération (déménagement au domicile projeté à la libération) : L'endroit où un membre des FAC à l'intention d'habiter après sa libération ou son transfert de la Force régulière. L'admissibilité des militaires se fonde sur la période de service continu dans la Force régulière et la raison de la libération qui s'y rattache. Les indemnités sont généralement les mêmes que dans le cas des affectations.

Couples militaires : Réinstallation de deux époux ou conjoints de fait, qui sont tous deux membres des FAC et qui font tous l'objet d'une affectation. Les indemnités s'appliqueront selon que les deux conjoints sont affectés ou non dans la même région géographique.

Déménagement du lieu d'enrôlement : Indemnités de réinstallation, les restrictions et améliorations applicables aux membres de la Force régulière à l'occasion de leur premier déménagement autorisé à partir du lieu d'enrôlement (après obtention d'un diplôme d'une université militaire ou d'une université civile dans le cadre d'études payées par les FAC ou après la réussite de l'instruction d'officier/la formation dans les métiers/l'instruction professionnelle ou l'obtention d'une qualification s'y rattachant).

Restriction imposée : Solution à court terme pour atténuer un conflit possible entre le service militaire et les obligations familiales. Ce type de déménagement permet aux militaires qui font l'objet d'une affectation de se rendre seuls au nouveau lieu de service et de faire approuver le retard du déménagement des personnes à charge, des articles de ménage et effets personnels pour une période déterminée.

Autres déménagements :

- Non accompagné : Lorsque les membres des FAC n'ont pas de logement garanti ou si aucun logement n'est disponible avant l'inscription à l'effectif ou la date d'entrée en service, ceux qui souhaitent réinstaller leurs personnes à charge et/ou leurs articles ménagers et effets personnels au nouvel emplacement peuvent effectuer un déménagement non accompagné au nouveau lieu de service de manière restreinte pour une période maximale de six mois.
- Poste isolé : Les militaires qui sont affectés à un poste isolé, comme il est défini à l'appendice A de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État (1^{er} mars 2017).
- Déménagement local : Une réinstallation de 40 kilomètres ou moins, mesurée selon la route normale la plus courte offerte au public, de la résidence actuelle d'une personne à son domicile prévu.



Annexe C – Critère d'évaluation du PAD

État

1. **Obsolètes ou remplacées.** Les recommandations de l'audit sont jugées obsolètes ou elles ont été remplacées par une autre recommandation.
2. **Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement de 0 à 24 %).** La direction n'a pris aucune mesure ou les progrès réalisés sont négligeables. Des mesures comme la création d'un nouveau comité, la tenue de réunions et l'élaboration de plans informels constituent des progrès négligeables.
3. **Étape de planification (achèvement de 25 à 49 %).** Des plans officiels en vue de changements organisationnels ont été créés, puis approuvés par l'autorité de gestion du niveau approprié (à un niveau supérieur convenable, habituellement au niveau du comité exécutif ou son équivalent), et ils sont assortis des ressources appropriées et d'un échéancier raisonnable.
4. **Préparation de la mise en œuvre (achèvement de 50 à 74 %).** L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre de la recommandation, en embauchant ou en formant du personnel, ou encore en développant ou en acquérant les ressources nécessaires pour la mise en œuvre.
5. **Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 %).** Les structures et les processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation, et certains résultats ont été observés. Le plan à court terme et le calendrier de la mise en œuvre complète ont été établis.
6. **Mise en œuvre intégrale (achèvement à 100 %).** Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et ont été mis en place de manière intégrale dans tous les secteurs visés de l'organisation.



Annexe D – Analyse éventuelle des données

Analyse des villes de départ et d'arrivée

L'information préliminaire illustrée pourrait être analysée davantage :

- pour déterminer si les indemnités sont appliquées également à divers emplacements (c.-à-d. si un emplacement fait une utilisation limitée d'une indemnité donnée, il se pourrait que le conseiller responsable de cet emplacement ignore l'existence de cette indemnité ou n'en informe pas les militaires);
- pour détecter les emplacements qui présentent des dépenses de réinstallation supérieures ou inférieures à la moyenne (ventilation par type ou code);
- pour déterminer s'il y a des déménagements « dans la même ville » et, le cas échéant, si les coûts et circonstances sont raisonnables.

Nombre de réinstallations annuel moyen (2010-2015)

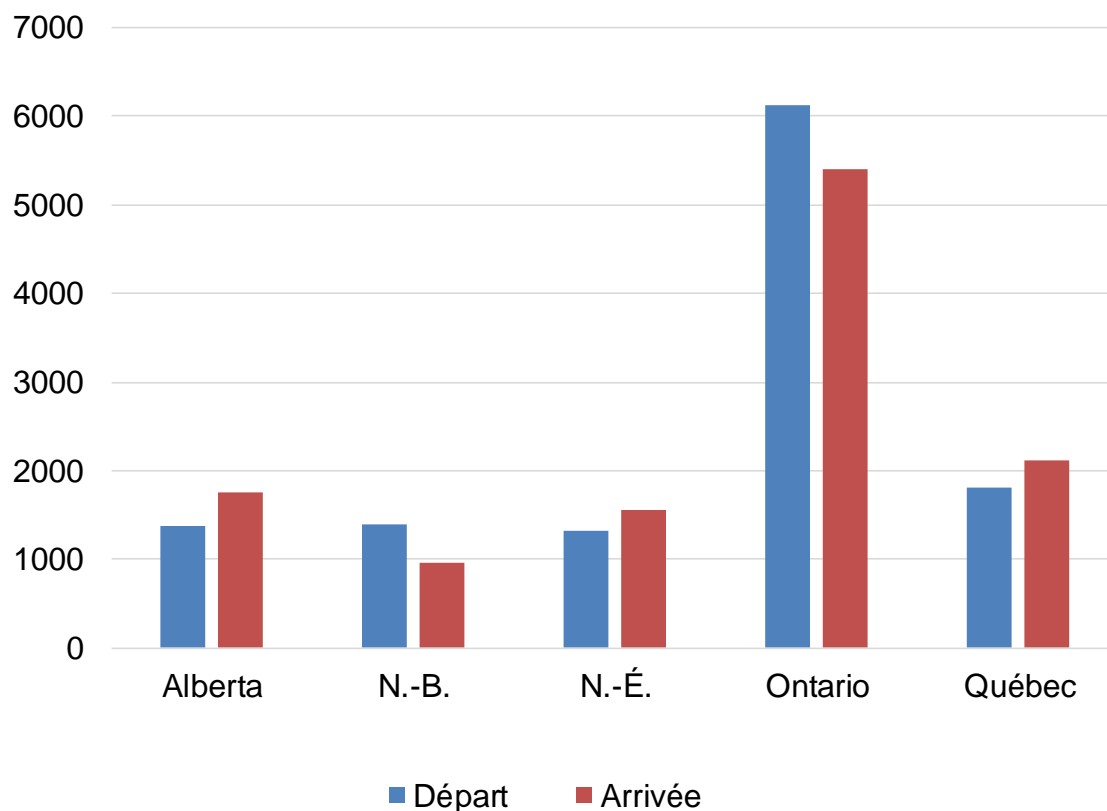


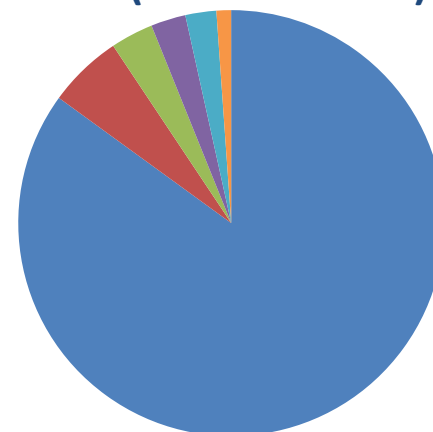
Figure D-1. Nombre de réinstallations annuel moyen. Ce diagramme à bandes illustre le nombre annuel moyen de réinstallations qui ont eu lieu de 2010 à 2015 par province.

Source : Données historiques du D Gest AR



Annexe D – Analyse éventuelle des données (suite)

Dépenses relatives aux services des TFS dont les taux sont préétablis (AF 2016-2017)



- Commission de courtage (3 446 transactions)
- Frais juridiques - Achat (4 218 tr.)
- Inspection d'un bien immobilier - Achat (4 071 tr.)
- Frais juridiques - Vente (3 410 tr.)
- Frais d'évaluation (3 198 tr.)
- Frais d'aide à la recherche d'un logement locatif (935 tr.)

Source : Base de données du D Gest AR, AF 2016-2017

Figure D-2. Dépenses relatives aux services des TFS dont les taux sont préétablis. Diagramme à secteurs illustrant les dépenses relatives aux services des TFS dont les taux sont préétablis (AF 2016-2017).

Analyse des dépenses relatives aux services des TFS dont les taux sont préétablis

L'information préliminaire illustrée pourrait être analysée davantage pour :

- Comparer les tendances de ces types de transaction par année ou par endroit en vue de déterminer s'il y a des anomalies (p. ex. des coûts dépassant les plafonds des taux) et leurs plafonds éventuels;
- Trouver tout service éventuel qui pourrait être surutilisé ou sous-utilisé dans un type de déménagement en particulier.