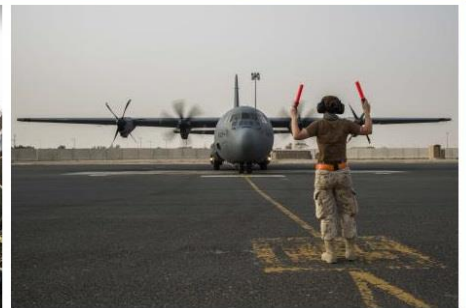




Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Audit de l'information à l'appui du Régime de pension de la Force de réserve



Octobre 2020

1259-3-0051 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations	ii
Sommaire des résultats	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Justification	2
1.3 Objectif et critères d'audit.....	3
1.4 Portée et méthodologie	3
2.0 Constatations et recommandations	4
2.1 Information relative aux RH et à la solde	4
2.2 Surveillance et établissement de rapports	8
3.0 Conclusion générale	10
Annexe A—Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B—Critères d'audit	B-1
Annexe C—Portée, méthodologie et énoncé de conformité de l'audit	C-1

Sigles et abréviations

BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
BVG	Bureau du vérificateur général
Cmdt AC	Commandant de l'Armée canadienne
Cmdt ARC	Commandant de l'Aviation royale canadienne
Cmdt MRC	Commandant de la Marine royale canadienne
CPM	Chef du personnel militaire
DP	Délégation de pouvoirs
DPF	Dirigeant principal des finances
DTSIM	Directeur – Traitement des soldes et des indemnités militaires
FAC	Forces armées canadiennes
IASM	Instructions administratives – solde militaire
MDN	Ministère de la Défense nationale
RH	Ressources humaines
RPF rés	Régime de pension de la Force de réserve
RRA	Responsabilisation, responsabilité et autorité
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SSRR	Système de la solde révisé de la Réserve
VAEM	Visite d'aide d'état-major
VIS	Visite d'inspection de site

Sommaire des résultats

La Force de réserve, également connue sous le nom de la Réserve, est une force volontaire qui contribue au renfort, au maintien en puissance et au soutien de la Force régulière de l'armée canadienne.

En 2007, le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) ont instauré le Régime de pension de la Force de réserve (RPF rés) afin de favoriser le recrutement et le maintien en poste des réservistes, et d'assurer l'équité parmi tous ceux qui servent dans l'armée.

Afin d'appuyer l'administration efficace du RPF rés, y compris les audits de ses états financiers, il est essentiel que l'information et les documents soient exhaustifs et pertinents.

À ce titre, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen), ou SMA(Svcs Ex), s'est vu confier la responsabilité de réaliser un audit ciblé afin d'évaluer si les mesures prises par la direction permettraient au Bureau du vérificateur général (BVG) d'exprimer son opinion sur les états financiers. Cela comprenait l'exhaustivité de l'information appuyant les pensions des réservistes.

Portrait global

Le Ministère a des contrôles en place pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information appuyant les pensions des réservistes. Des améliorations apportées par rapport aux audits antérieurs ont été constatées en ce qui a trait à la conservation des documents relatifs aux RH et à la solde. D'autres améliorations dans les domaines des politiques et des procédures, de la formation, et de la surveillance et l'établissement des rapports appuieront les efforts continus de l'Équipe de la Défense concernant les documents de pension des réservistes.

Constatations et recommandations

Information relative aux ressources humaines (RH) et à la solde. L'information relative à la solde des réservistes était en règle générale exacte. Les documents pertinents relatifs aux RH et à la solde n'étaient pas toujours correctement remplis, signés ou consignés dans les dossiers. Pour mieux appuyer le personnel qui assume des tâches reliées aux pensions, les politiques et les procédures devraient être clarifiées et les formations devraient être améliorées afin de veiller à ce que les responsabilisations, les responsabilités et les autorités (RRA) soient bien comprises et exécutées.

Surveillance et établissement de rapports. Des activités de surveillance et d'établissement de rapports sont en cours. D'autres activités de surveillance et d'analyse permettraient d'exploiter pleinement les résultats de surveillance afin de cerner et de corriger les problèmes systémiques liés à la documentation au sein de l'Équipe de la Défense.

Nota : Se reporter à l'[Annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

1.0 Introduction

1.1 Contexte

1.1.1 La Force de réserve

La Force de réserve, également connue sous le nom de la Réserve, est une force volontaire qui contribue au renfort, au maintien en puissance et au soutien de la Force régulière de l'armée canadienne. Il y a trois types de services dans la Réserve :

Service de classe A : Service à temps partiel, payé en fonction du nombre de jours travaillés

- Demi-journée : Représente habituellement moins de six heures travaillées
- Journée entière : Représente habituellement plus de six heures travaillées (p. ex. participer à une activité un soir par semaine et une fin de semaine par mois)

Service de classe B : Emploi généralement à temps plein et non opérationnel pendant plus de 12 jours consécutifs (p. ex. contrat à titre de commis d'une durée de six mois à trois ans)

Service de classe C : Emploi généralement à temps plein et au niveau opérationnel (au pays ou à l'étranger). Les réservistes de classe C sont payés au taux de solde de la Force régulière et ont droit à tous les avantages sociaux (p. ex. service dans le cadre de l'opération LENTUS [affectation au pays de deux semaines] ou affectation à l'étranger d'un an et 6 à 12 mois d'entraînement préparatoire)

1.1.2 Régime de pension de la Force de réserve

En 2007, l'Équipe de la Défense a instauré le RPF rés afin de favoriser le recrutement et le maintien en poste des réservistes, et d'assurer l'équité parmi tous ceux qui servent dans les Forces armées. Il s'agissait d'une étape importante pour reconnaître les rôles principaux et le sacrifice des réservistes. Le RPF rés vise à fournir aux membres qualifiés un revenu de retraite payable au moment de la libération des FAC.¹ Les prestations sont établies en fonction d'une formule de calcul de la pension qui comprend les années de service dans les FAC, les gains accumulés et l'âge du militaire au moment de sa libération. L'information et les documents relatifs aux RH et à la solde sont essentiels au calcul des prestations.

De nombreux intervenants, à l'interne et à l'externe, ont un rôle à jouer pour veiller à ce que l'on ait accès à de l'information exacte et complète pour administrer le régime de pension, comme l'indique le tableau 1.

¹ Les réservistes sont automatiquement inscrits au RPF rés après avoir gagné 10 pour cent du maximum des gains annuels ouvrant droit à pension sur deux périodes consécutives de 12 mois.

Intervenants internes	Responsabilités
Chef du personnel militaire (CPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques, finances et administration des régimes de pension des FAC • Gestion des processus de libération des FAC • Gestion des activités courantes associées au traitement de la solde militaire au Ministère • Élaboration des contrôles relatifs à la solde des réservistes
Sous-ministre adjoint (Finances) (SMA[Fin])/Dirigeant principal des finances (DPF)	<ul style="list-style-type: none"> • Validation des contrôles relatifs à la solde des réservistes • Surveillance continue des risques afin d'appuyer le contrôle interne sur les activités du référentiel d'information financière, notamment le RPF rés et la solde des réservistes
Réserve de l'Armée de terre, Réserve aérienne et Réserve navale	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que leur chaîne de commandement respecte les politiques, y compris les activités de surveillance • Il incombe à chaque unité de la Réserve d'administrer la solde et les indemnités pour ses membres
Commis-chefs des unités de la Réserve	<ul style="list-style-type: none"> • Attestation/approbation de la solde au sein des unités de la Réserve pour tous les membres respectifs • Conservation de l'information et des documents pertinents
Intervenants externes	
Bureau du vérificateur général (BVG)	<ul style="list-style-type: none"> • Vérificateur principal du RPF rés • Audits des états financiers du gouvernement du Canada
Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)	<ul style="list-style-type: none"> • Administration du RPF rés pour les membres à la retraite (selon les données et l'information fournies par le MDN ou les FAC)

Tableau 1. Rôles et responsabilités des intervenants. Ce tableau illustre les rôles et les responsabilités des intervenants internes et externes associés à l'information sur le RPF rés.

1.2 Justification

Par le passé, le BVG n'a pas été en mesure d'émettre une opinion sur le RPF rés dans le cadre de son audit, en raison d'un manque de documentation ministérielle, notamment les feuilles de solde, les documents de délégation des pouvoirs et les certificats de naissance. Ces documents sont importants, car ils justifient les heures de travail approuvées d'un réserviste, ainsi que d'autres renseignements requis pour calculer les prestations de retraite.

Bien que le problème lié à la documentation persiste depuis un certain temps, l'Équipe de la Défense a travaillé à résoudre le problème et à accroître la probabilité que le BVG soit en mesure d'émettre une opinion sur les états financiers du RPF rés. On a donc demandé au SMA(Svcs Ex) de mener le présent audit afin de déterminer si les efforts ministériels visant à améliorer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information sur le RPF rés continuent de progresser.

1.3 Objectif et critères d'audit

L'objectif de l'audit était d'évaluer si des contrôles sont en place pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information visant à appuyer les pensions des réservistes.

Les critères utilisés pour le présent audit étaient :

1. Des politiques et des procédures sont en place, indiquant clairement les RRA pour la gestion de l'information relative à la pension de la Force de réserve.
2. La surveillance et l'établissement de rapports sont en place pour veiller à ce que les dossiers du personnel et les dossiers de solde contiennent de l'information exacte et exhaustive, et qu'ils soient conservés comme il se doit.

L'évaluation par rapport aux critères d'audit se trouve à l'[Annexe B](#).

1.4 Portée et méthodologie

L'audit a consisté notamment à examiner les contrôles visant à garantir l'exactitude et l'exhaustivité de l'information figurant dans les dossiers, tant dans les dossiers du personnel que pour justifier les paiements. L'audit ne comprenait pas un examen des contrôles de la solde des réservistes.²

L'audit a porté sur les activités ayant eu lieu du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020.

D'autres détails concernant la portée, y compris les exclusions et les limitations, ainsi qu'une liste complète de la méthodologie, sont décrits à l'[Annexe C](#).

² Le SMA(Svcs Ex) a mené l'Examen de la solde des réservistes, août 2017. https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-verifi-eval/281p1259-3-005-fr.pdf.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Information relative aux RH et à la solde

Bien que les échantillons d'information relative à la solde des réservistes étaient en règle générale exacts, les documents pertinents relatifs aux RH et à la solde n'étaient pas toujours correctement remplis, signés ou consignés dans les dossiers.

Nous nous attendions à constater les points suivants :

- Preuve du sexe à la naissance au dossier pour appuyer l'administration de la pension (p. ex. certificat de naissance, permis de conduire ou passeport)
 - Délégations de pouvoirs en vigueur et lettres de nomination du personnel qui attestent les transactions échantillonnées sur la solde
 - Documents relatifs à la solde (p. ex. feuilles de solde et feuilles de route) conservés dans les dossiers, complets et bien remplis, avec les signatures associées
-

2.1.1 Politiques, procédures et lignes directrices visant à appuyer l'information sur le RPF rés

Les Instructions administratives – solde militaire (IASM) fournissent des lignes directrices sur les exigences en matière d'information pour appuyer le RPF rés. Bien que les IASM soient détaillés et peuvent facilement être consultées en ligne, elles sont divisées en huit sections, puis en sous-sections – un total de 27, lesquelles doivent être examinées individuellement sans l'avantage d'une option de recherche. Les IASM comprennent également un guide de l'utilisateur pour le Système de la solde révisé de la Réserve (SSRR), comptant plus de 600 pages. Si une ligne directrice n'est pas facilement accessible, cela augmente la probabilité que le personnel crée sa propre ligne directrice – ce qui a été noté à l'un des endroits visités – et cela augmente les risques de fausse interprétation et d'erreurs, car la ligne directrice créée pourrait être incomplète et désuète.

En plus des IASM, les commis-chefs peuvent demander conseil au Directeur – Traitement des soldes et des indemnités militaires (DTSIM) de deux façons : en créant un billet dans le système Assyst ou par l'entremise du bureau d'aide du DTSIM. En raison des différentes normes de service relatives aux billets du système Assyst et des heures d'ouverture limitées du bureau d'aide, il se peut que les conseils et les réponses du DTSIM ne soient pas obtenus assez rapidement pour appuyer efficacement les commis-chefs.

2.1.2 Capacité du personnel

Conformément aux IASM, le titulaire du poste de commis-chef de la Réserve doit détenir le grade de sergent (ou un grade supérieur), et celui-ci est chargé d'attester toutes les feuilles de solde de la Réserve toutes les deux semaines et tous les mois. Si un militaire à un grade

inférieur doit certifier les feuilles de solde, une demande d'exception doit être envoyée au DTSIM pour approbation. Plusieurs commis-chefs des unités visitées occupaient le poste par intérim, ou depuis peu de temps. Au moment de l'audit, la moitié des unités visitées (3 sur 6) n'avait pas de commis-chef permanent. Les entrevues ont également révélé que les taux de postes vacants et de roulement du personnel sont élevés, ce qui est préoccupant. Par exemple, une unité a signalé qu'elle n'avait pas de commis aux finances depuis plus de deux ans, obligeant les administrateurs des RH à exécuter des tâches financières pour lesquelles ils n'étaient pas formés.

Même s'il a été mentionné qu'il y a des formations en cours d'emploi, la formation n'est pas obligatoire pour les membres du personnel qui utilisent le système de solde. De plus, la formation sur le SSRR n'est pas donnée aux membres de la Force régulière et aux administrateurs qui ne travaillent pas dans le domaine des RH. Étant donné que les processus et les systèmes relatifs à la solde des réservistes sont différents de ceux de la Force régulière, jumelé au fait que les renseignements de la feuille de solde et de la feuille de route³ doivent être entrés manuellement dans le système de solde lorsqu'il s'agit de formulaires en format papier, il y a plus de chances d'avoir des erreurs dans le traitement des dossiers de paie et dans l'information à l'appui de la pension.

2.1.3 Résultats de l'examen des dossiers

Un examen de 60 dossiers a donné des résultats généralement positifs, comme suit :

- Exactitude de la saisie des données à 100 pour cent entre les documents relatifs à la solde en format papier et le SSRR, en ce qui a trait aux dates et à la durée du travail;
- 77 pour cent des dossiers du personnel contenaient un document adéquat confirmant le sexe à la naissance
 - Le CPM a créé une liste de contrôle aux fins de libération afin de veiller à ce que les dossiers des réservistes soient complets avant leur retraite et leur libération; cette liste de contrôle pourrait être mise à jour pour vérifier que le certificat de naissance du réserviste figure bel et bien au dossier;
- 89 pour cent des délégations des pouvoirs (DP) étaient conformes, à part quelques exceptions mineures liées à la date d'expiration des DP ou à l'approbation de nouvelles DP;

³ Définition de la feuille de route : la documentation contractuelle qui décrit la durée du travail des réservistes, y compris le taux de solde.

- 88 pour cent des documents liés à la solde étaient numérotés à des fins de suivi, ce qui est une amélioration importante par rapport aux audits antérieurs;
- 98 pour cent des documents liés à la solde ont été conservés;
- Toutes les unités ont conservé les documents liés à la solde depuis sept ans, selon les exigences de la politique.

Pratique digne de mention

L'unité de la Réserve navale Carleton avait un calendrier archivistique détaillé indiquant l'emplacement de tous les principaux documents et leur date d'élimination autorisée.

Les possibilités d'amélioration suivantes ont été relevées :

- 12 pour cent des documents liés à la solde en format papier n'étaient pas signés par la personne qui détient le pouvoir en vertu de l'article 34;
- 27 pour cent des feuilles de route (4 sur 15) n'étaient soit pas signées par la personne qui détient le pouvoir en vertu de l'article 32, ou par l'unité d'appartenance, avant d'être transmises à l'unité d'emploi, conformément aux exigences;
- Bien que l'IASM 2-1 stipule qu'aucune justification n'est nécessaire lorsque l'activité fait partie du plan d'activités de l'unité, il a été signalé que ces plans ne tiennent souvent pas compte de la date de l'activité; il est donc difficile de déterminer si et quand une approbation préalable est requise au moment de remplir les feuilles de solde de classe A quotidiennes et mensuelles;
- Les feuilles de solde de classe A mensuelles n'ont pas de blocs-signatures permettant d'identifier le nom et le grade du superviseur approbateur.

Sans la confirmation que la signature est bien celle du superviseur approbateur, il y a un risque d'erreur ou de fraude accru, car il y a peu d'éléments de preuve justifiant que le membre a réellement exécuté ses fonctions, que l'activité était approuvée au préalable, le cas échéant, ou que le superviseur a les pouvoirs délégués appropriés.

Conclusion

Le manque de formation, d'expérience et de lignes directrices facilement accessibles peut entraîner des erreurs liées à la solde (comme mentionné dans l'examen des dossiers) et des pratiques de documentation incohérentes, ce qui a une incidence sur la capacité du Ministère à fournir de l'information exacte à l'appui du RPF rés. La mise en œuvre de stratégies liées aux RH visant à assurer la stabilité dans l'occupation de postes clés, comme le commis-chef, permettrait d'améliorer les pratiques de documentation et l'application des contrôles clés (p. ex. articles 32 et 34). Des politiques conviviales, des formulaires de solde clairs et une formation relative aux systèmes facile d'accès visant à appuyer les RH et l'administration de la solde apporteraient un soutien supplémentaire pour accroître l'exactitude et l'exhaustivité de l'information à l'appui des pensions des réservistes.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Afin d'accroître le niveau d'exactitude, d'exhaustivité et de conservation de l'information aux dossiers pour appuyer les pensions des réservistes, il est recommandé que :
 - a) les IASM continuent d'évoluer et soient regroupées afin d'en améliorer la convivialité;
 - b) les formulaires de solde soient plus clairs;
 - c) des stratégies de ressourcement soient élaborées, en consultation avec les trois armées, afin que les postes de commis-chefs, et d'autres postes clés, soient comblés de façon plus cohérente et qu'il y ait un effectif suffisant pour les postes clés;
 - d) une formation officielle soit offerte à tous les employés qui exécutent des tâches liées à la solde des réservistes.

BPR : CPM

2.2 Surveillance et établissement de rapports

Même si des activités de surveillance et d'établissement de rapports se produisent, des améliorations sont requises pour que les résultats soient pleinement optimisés pour cerner les problèmes systémiques dans l'ensemble du Ministère et y remédier.

Nous nous attendions de constater les points suivants :

- Des activités de surveillance et d'établissement de rapports se produisent, au besoin, à divers niveaux (p. ex. niveau 1, CPM et SMA(Fin)/DPF)
- Les résultats sont analysés et communiqués afin de favoriser l'amélioration continue dans l'ensemble du Ministère

2.2.1 Surveillance et établissement de rapports

Des activités de surveillance et d'établissement de rapports se produisent dans divers contextes au sein du MDN et des FAC. Par exemple, au sein de l'équipe du CPM à l'échelle nationale, le DTSIM a une équipe de 4 personnes qui font des visites d'inspection de site (VIS) dans l'ensemble des 240 bureaux de la solde afin de fournir un niveau de surveillance normalisé et de veiller à ce que les contrôles relatifs à la solde, comme les pouvoirs délégués en vertu des articles 32 et 34, soient en place et fonctionnent comme prévu. Des activités de surveillance supplémentaires liées aux indemnités de la solde de réserve sont également en cours, de manière limitée, dans le cadre du programme d'assurance de la qualité du CPM.

Depuis 2018, les IASM stipulent que les VIS doivent être effectuées par une organisation de niveau 1, dans le but d'assurer la conformité dans chacune des armées. Au moment de l'audit, les unités de la Réserve aérienne ont mentionné qu'elles n'avaient pas de capacités ou de ressources suffisantes pour effectuer des VIS. Alors que les unités de la Réserve navale et de la Réserve de l'Armée de terre ont effectué des VIS, les listes de vérification n'étaient pas conformes et ne prenaient pas en compte certains points principaux à vérifier liés aux RH afin de veiller à ce que les dossiers du personnel soient complets, comme le fait d'avoir un certificat de naissance ou un document équivalent au dossier. Des pratiques de surveillance incohérentes peuvent nuire à la qualité de l'information utilisée par la haute direction pour prendre des décisions éclairées concernant l'information sur les pensions.

Le DTSIM a indiqué qu'il n'est pas nécessaire de faire le point sur les VIS effectuées par les armées au CPM et au DTSIM. La centralisation des rapports sur les VIS permettrait d'exploiter les résultats et de les communiquer à l'ensemble du MDN et des FAC, afin de dégager les thèmes communs, d'obtenir des précisions sur les orientations et d'appuyer l'amélioration continue.

Finalement, le SMA(Fin)/DPF mène des évaluations continues de la surveillance des contrôles internes. Certains facteurs de risque sont utilisés pour déterminer quels contrôles internes devraient être inclus, comme les éléments ayant un solde de plus de 900 millions de dollars dans les états financiers, et les éléments qui pourraient porter atteinte à la réputation du Ministère. Étant donné les résultats antérieurs du BVG, une évaluation continue de la surveillance des contrôles liés à la paie des militaires (Force régulière et Force de réserve) est prévue pour 2020-2021, laquelle permettra de tirer des conclusions à l'égard des contrôles liés aux dossiers du personnel et aux dossiers de solde dans le cadre du RPF rés.

Conclusion

L'officialisation des activités liées aux VAEM et aux VIS, y compris la normalisation des listes de vérification et la centralisation des rapports sur les VIS, permettra d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information à l'appui des pensions des réservistes. De plus, la surveillance continue et l'examen des contrôles internes du RPF rés et de la solde des réservistes en général permettrait de renforcer les processus et d'en assurer l'uniformité dans l'ensemble du MDN et des FAC.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que l'on renforce les activités de surveillance et les contrôles internes pour la pension de la Réserve et les éléments relatifs à la solde du CPM en :
 - a) normalisant les listes de vérification liées aux VIS afin d'y inclure tous les principaux documents exigés relatifs aux RH (p. ex. preuve du sexe à la naissance) en plus des contrôles relatifs à la solde;
 - b) faisant une analyse régulière des résultats des VAEM/VIS afin de cerner les tendances, les risques et les enjeux systémiques, et de les communiquer à toutes les unités de la Réserve pour favoriser l'amélioration continue;
 - c) exécutant des tests des contrôles régulièrement.

BPR : CPM

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que les armées, en collaboration avec le CPM :
 - a) renforcent les contrôles afin de veiller à ce que toutes les transactions liées à la solde soient signées en vertu de l'article 32, et que les signataires disposent des pouvoirs délégués;
 - b) effectuent des VIS régulièrement à l'aide des listes de vérification normalisées liées aux VIS.

BPR : commandant de la Marine royale canadienne (cmdt MRC), commandant de l'Aviation royale canadienne (cmdt ARC) et commandant de l'Armée canadienne (cmdt AC)

BC : CPM

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Il est recommandé que le SMA(Fin)/DPF détermine les risques liés aux contrôles du RPF rés dans le cadre de la prochaine évaluation des risques pour le contrôle interne en matière de rapports financiers.

BPR : SMA(Fin)/DPF

3.0 Conclusion générale

Afin d'appuyer l'administration efficace du RPF rés, notamment les audits de ses états financiers, il est essentiel d'avoir de l'information et des documents exacts et exhaustifs. Ainsi, des politiques et des procédures claires et évolutives, ainsi que des mécanismes adéquats de surveillance et d'établissement de rapports sont nécessaires pour veiller à ce que l'information soit exacte, fiable et complète.

Le Ministère a des contrôles en place pour assurer l'exactitude et l'exhaustivité de l'information appuyant les pensions des réservistes. Des améliorations apportées aux audits antérieurs⁴ ont été constatées par rapport à la conservation des documents relatifs aux RH et à la solde. D'autres améliorations dans les domaines des politiques et des procédures, de la formation, et de la surveillance et de l'établissement des rapports appuieront les efforts continus du Ministère concernant les documents et les renseignements relatifs à la pension des réservistes.

⁴ Examen de la solde des réservistes du SMA(Svcs Ex), août 2017. https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/migration/assets/FORCES_Internet/docs/fr/a-propos-rapports-pubs-verifi-eval/281p1259-3-005-fr.pdf; Printemps 2011 – Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, Chapitre 3 – Le Régime de pension de la Force de réserve – Défense nationale, avril 2011.

Annexe A—Plan d'action de la direction

Les critères d'importance des recommandations du SMA(Svcs Ex) sont les 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'efficacités 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.

Documents relatifs aux RH et à la solde

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (modérée)

1. Afin d'accroître le niveau d'exactitude, d'exhaustivité et de conservation de l'information au dossier pour appuyer les pensions des réservistes, il est recommandé que :
 - a) les IASM continuent d'évoluer et soient regroupées afin d'en améliorer la convivialité;
 - b) les formulaires de solde soient plus clairs;
 - c) des stratégies de ressourcement soient élaborées, en consultation avec les trois armées, afin que les postes de commis-chefs, et d'autres postes clés, soient comblés de façon plus cohérente et qu'il y ait un effectif suffisant pour les postes clés;
 - d) une formation officielle soit offerte à tous les employés qui exécutent des tâches liées à la solde des réservistes.

Mesure de la direction

Mesure 1.1

- a. Adoptée. Les IASM sont constamment examinées et le DTSIM travaillera à améliorer leur lisibilité. Les IASM continueront d'être publiées par sujet; toutefois, le DTSIM créera une version consolidée et pouvant faire l'objet de recherches afin d'en améliorer la convivialité.
- b. Adoptée. L'IASM 2-1 décrit quel bordereau il faut utiliser pour chaque type de transaction; chaque bordereau contient des instructions sur la façon de remplir et de

classer le bordereau. Depuis le 30 juin 2020, conformément à l'approbation du DPF, les bordereaux permettent la signature électronique, ce qui facilitera grandement le travail des bureaux de la solde lorsqu'ils traitent des dossiers liés au personnel en région éloignée.

- c. Adoptée. Il incombe à chacune des armées de s'occuper des niveaux de dotation et de ressources des bureaux de la solde. Le DTSIM fournira aux trois armées des renseignements liés aux lacunes constatées au sein des bureaux de la solde, afin de les aider à élaborer des stratégies de dotation. De plus, le DTSIM collabore à l'essai visant à regrouper trois bureaux de la solde d'ambulances de campagne. Si l'essai est réussi, le regroupement pourrait offrir d'autres possibilités où il y a un manque de personnel.
- d. Adoptée. Étant donné que la formation officielle n'est donnée qu'aux administrateurs des RH par le Centre d'instruction de logistique des Forces canadiennes, et que la formation n'est pas toujours donnée en temps opportun ou offerte au personnel administratif qui ne travaille pas dans le domaine des RH, le DTSIM créera des cours de certification à l'intention des officiers d'administration de la solde militaire et des gestionnaires de la solde.

BPR : CPM

Date cible : 30 septembre 2021

Surveillance et établissement de rapports

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (modérée)

2. Il est recommandé que l'on renforce les activités de surveillance et les contrôles internes pour la pension de la Réserve et les éléments relatifs à la solde du CPM en :
 - a) normalisant les listes de vérification liées aux VIS afin d'y inclure tous les principaux documents exigés relatifs aux RH (p. ex., preuve du sexe à la naissance) en plus des contrôles relatifs à la solde;
 - b) faisant une analyse régulière des résultats des VAEM/VIS afin de cerner les tendances, les risques et les enjeux systémiques, et de les communiquer à toutes les unités de la Réserve pour favoriser l'amélioration continue;
 - c) exécutant des tests des contrôles régulièrement.

Mesure de la direction

Mesure 2.1

- a. Adoptée. Le programme de VAEM/VIS ne donne pas lieu aux améliorations prévues, et il n'est pas viable non plus dans son format actuel dans un avenir prévisible (contexte de la COVID). Le DTSIM mènera un examen approfondi du programme de VAEM/VIS afin d'évaluer l'efficacité du programme en mettant l'accent sur les formations, les vérifications d'assurance de la qualité ciblée et la participation proactive. Le DTSIM cherchera à obtenir les ressources nécessaires par l'entremise du processus normal de planification des activités, afin d'accroître la capacité de vérification de l'information pour inclure les documents relatifs aux RH.
- b. Adoptée. Comme il a été mentionné ci-dessus, le DTSIM effectuera un examen approfondi du programme de VAEM/VIS afin d'en combler les lacunes, en mettant l'accent sur la formation officielle des officiers d'administration de la solde militaire et des gestionnaires de la solde, et l'établissement de communications régulières concernant les tendances ou les formations. Dans le cadre de l'examen, le DTSIM cherchera à obtenir les ressources nécessaires par l'entremise du processus normal de planification des activités, afin d'analyser les résultats et de favoriser l'amélioration continue.
- c. Adoptée. Compte tenu de la situation de COVID-19 actuelle, le DTSIM veillera à ce que les contrôles internes, comme les DP et les pouvoirs en vertu de l'article 34, soient examinés par l'équipe d'assurance de la qualité, dans le cadre de leur programme d'échantillons aléatoires trimestriel.

BPR : CPM

Date cible : 30 septembre 2021

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (modérée)

3. Il est recommandé que les armées, en collaboration avec le CPM :

- a) renforcent les contrôles afin de veiller à ce que toutes les transactions liées à la solde soient signées en vertu de l'article 32, et que les signataires disposent des pouvoirs délégués;
- b) effectuent des VIS régulièrement à l'aide des listes de vérification normalisées liées aux VIS.

Mesures de la direction

Mesure 3.1

- a) Conformément au Programme de préparation logistique, le Quartier général de la Réserve navale mène des inspections de conformité de la logistique dans l'ensemble des 24 divisions de la Réserve navale afin d'évaluer la préparation logistique et la conformité générale aux politiques et aux procédures en matière de logistique. La liste d'inspection comprend des éléments portant sur les DP liés à la solde, la nomination des officiers d'administration de la solde militaire et des gestionnaires de la solde, et la communication de ces éléments au DTSIM. L'officier d'état-major, Services financiers, de la Réserve navale (service du Contrôleur) renforce également la surveillance des DP, et s'occupe d'examiner toutes les DP des divisions de la Réserve navale et de coordonner les éléments avec l'officier d'état-major - Inspections avant les inspections de conformité de la logistique. En plus d'effectuer les inspections et d'assurer la conformité aux DP, le Quartier général de la Réserve navale dirige les formations annuelles et les VIS afin de s'assurer que l'information soit transmise au sujet des points à améliorer et des points problématiques en lien avec la conformité. Récemment, une initiative de mentorat par les pairs a été mise en œuvre par l'officier d'état-major – Inspections de la Réserve navale afin de communiquer des pratiques exemplaires et une base de données constituée d'experts en la matière dans certains sujets, par région, dans le but de veiller à ce que du soutien soit offert à toutes les divisions de la Réserve navale. Dix-neuf VIS ou visites de personne à personne dans 11 différentes divisions de la Réserve navale ont eu lieu au cours de l'année financière précédente (lesquelles visites se sont terminées en février 2020).

Malgré le respect total des directives et les efforts nécessaires pour veiller à ce que les normes soient maintenues au sein des divisions de la Réserve navale, certains facteurs, comme la fréquence élevée des membres qui se joignent aux divisions de la Réserve navale ou les quittent à des fins de formation ou pour augmenter l'effectif des FAC, la nature générale de l'emploi à temps partiel des membres des divisions de la Réserve navale et les pressions récentes liées aux RH dans les FAC qui ont fait en sorte que des postes de soutien clés à temps plein n'ont pas été comblés au sein des divisions de la Réserve navale, ont rendu difficile le maintien de la continuité des activités quotidiennes nécessaire pour assurer la conformité au sein de plusieurs divisions de la Réserve navale et surtout dans les divisions situées en région éloignée. Pour y parvenir, la Réserve navale envisage des options pour créer des postes civils à temps plein dans le cas où la tendance se poursuivrait, ou pour établir des postes de classe B dans la Réserve navale dans le but de veiller à ce que les postes clés soient comblés. Cette analyse sera terminée d'ici le 30 juillet 2021.

- b) En vertu de l'Ordre de la Marine 7045-4, les inspections de conformité de la logistique ont lieu aux deux ans (12 visites d'unités sur 24 chaque année), et les unités qui obtiennent des résultats insatisfaisants doivent faire l'objet d'une autre visite, au besoin. Les divisions de la Réserve navale doivent aussi effectuer des auto-évaluations durant l'année où elles n'ont

pas d'inspection, en prévision de l'inspection de conformité de la logistique. Ce cycle biennal restera en place à l'avenir.

Le DTSIM effectue aussi des VIS des bureaux de la solde de la Réserve navale. Des efforts sont réalisés afin de synchroniser ces VIS avec les inspections de conformité de la logistique, dans le but de réduire au minimum l'incidence pour les divisions de la Réserve navale; plus précisément, des éléments des VIS des bureaux de la solde ont été ajoutés aux listes de vérification des inspections de conformité de la logistique dans le passé, et tout élément en suspens dans les listes de vérification des VIS sera inclus dans les listes de vérification des VAEM avant le 15 octobre 2020. De plus, selon les recommandations issues de l'examen, la nécessité de vérifier si un certificat de naissance fait partie du dossier dans le cadre des vérifications des RH lors des inspections de conformité de la logistique sera ajoutée à la liste de vérification de ces inspections avant le 15 octobre 2020.

BPR : cmdt MRC

BC : CPM

Date cible : 30 juillet 2021

Mesure 3.2

L'audit du RPF rés a mis en évidence des préoccupations concernant la conformité administrative du programme. La Force de réserve de l'ARC constitue un élément crucial du succès des opérations de l'ARC, et le cmdt de l'ARC prendra les mesures nécessaires pour veiller à ce que l'importance de la conformité réglementaire en ce qui a trait à l'administration des pensions soit parfaitement comprise par ceux qui administrent les pensions et à ce que les correctifs nécessaires soient apportés.

Le Directeur général – Réserve aérienne (DGRA) a récemment mis sur pied une équipe qui se consacre uniquement aux VAEM dont le mandat est d'assurer le respect de la réglementation dans tous les aspects de l'administration et de la gestion de la Force de réserve. Dans le but d'aborder les préoccupations signalées dans les recommandations, le cmdt de l'ARC demande que les mesures suivantes qui ont trait expressément au RPF rés soient prises :

- a) Que le DGRA dirige la cellule actuelle des VIS, en collaboration avec le DTSIM, afin de planifier et d'élaborer un audit virtuel de la pension et de la solde d'ici la fin novembre 2020. Le plan d'audit assurera le respect de la réglementation, l'attestation en vertu de l'article 34 et l'intégralité de toutes les transactions de la solde, et confirmera que les signataires des documents ont une DP financiers valide;
- b) Que le DGRA veille à ce que les membres de l'équipe responsable des VAEM soient formés pour effectuer des vérifications d'ici la fin janvier 2021;
- c) Que le DGRA élabore un plan de VAEM avant la fin avril 2021, dans le but d'effectuer des visites sur place chaque un à deux ans et des audits virtuels au besoin, conformément aux listes de vérification des VIS du DTSIM en vigueur.

Ces mesures peuvent être prises avec une augmentation minimale du nombre d'employés au sein de l'organisation du DGRA, et permettront d'assurer la surveillance nécessaire de l'administration et de la gestion du RPF rés.

BPR : cmdt ARC

BC : CPM

Date cible : 30 avril 2021

Mesure 3.3

- a) Le G1 – Gestion du personnel de l'Armée canadienne/surintendant des RH de l'Armée canadienne encouragera le DTSIM à obtenir la liste de vérification la plus à jour et à fournir des directives claires accentuant les IASM afin de s'assurer que les commandants, les officiers d'administration de la solde militaire, les gestionnaires de la solde et les administrateurs de la solde soient mis au courant de leurs rôles et responsabilités. De plus, le G1 – Gestion du personnel de l'Armée canadienne/surintendant des RH de l'Armée canadienne orientera les N2 à mener des audits virtuels des pensions et de la solde afin que les politiques et les procédures en ce qui a trait à l'attestation en vertu de l'article 34 et à la DP soient comprises et respectées d'ici la fin novembre 2020.
- b) Le G1 – Gestion du personnel de l'Armée canadienne/surintendant des RH de l'Armée canadienne relancera un plan holistique de VAEM dans le but d'effectuer des visites sur place chaque un à deux ans, au besoin. Ces VAEM seront coordonnées et effectuées aussitôt que le contexte du plan de reprise des activités le permet.

BPR : cmdt AC

BC : CPM

Date cible : 30 juin 2021 – selon le contexte de la COVID-19

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (modérée)

4. Il est recommandé que le SMA(Fin)/DPF détermine les risques liés aux contrôles du RPF rés dans le cadre de la prochaine évaluation des risques pour le contrôle interne en matière de rapports financiers.

Mesure de la direction

Mesure 4.1

Durant l'évaluation annuelle des risques des contrôles internes en matière de rapports financiers du Directeur – Contrôles financiers de 2020-2021, ce dernier a tenu compte du

rapport du SMA(Svcs Ex) et des résultats des audits financiers de 2018-2019 du BVG, où les auteurs soulignent ce qui suit :

« Il reste encore une opinion à émettre : celle sur le Régime de pension de la Force de réserve de la Défense nationale. Pendant de nombreuses années, nous n'avons pas été en mesure d'exprimer une opinion de vérificateur sur les états financiers du Régime en raison de problèmes graves et chroniques au sein du Ministère. Ainsi, le Ministère ne conservait pas tous les documents à l'appui des données utilisées pour estimer les obligations au titre du Régime. Même si la Défense nationale s'emploie activement à établir des façons de conserver ces renseignements et de réunir les pièces justificatives dont nous avons besoin pour réaliser notre audit, il reste encore beaucoup à faire. Au vu des progrès réalisés par la Défense nationale et des travaux d'audit réalisés jusqu'ici sur les états financiers de l'exercice clos le 31 mars 2018, nous prévoyons être en mesure de terminer l'audit au début de 2020 ».

Par conséquent, la portée de l'élément du processus de traitement de la solde de la Force de réserve a été modifiée afin de tirer une conclusion explicite sur les contrôles liés aux dossiers du personnel et aux dossiers de solde dans le contexte du RPF rés.

Le plan de travail de surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers de cinq ans exige une évaluation de surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers en ce qui concerne le processus opérationnel de la solde de la Force de réserve au cours de l'année financière 2021-2022. Cela donnera au CPM le temps de corriger les éléments soulignés dans le rapport du SMA(Svcs Ex) et dans l'évaluation de surveillance continue des contrôles internes en matière de rapports financiers en ce qui concerne le processus opérationnel de la solde de la Force de réserve de 2018-2019.

Étant donné que le SMA(Fin) se penche sur cet enjeu, il est recommandé que ce PAD soit clos.

BPR : SMA(Fin)/DPF

Date cible : Terminé

Annexe B—Critères d'audit

Évaluation des critères

Les critères d'audit ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d'évaluation et description

Niveau 1 – Satisfaisant

Niveau 2 – A besoin d'améliorations mineures

Niveau 3 – A besoin d'améliorations modérées

Niveau 4 – A besoin de grandes améliorations

Niveau 5 – Insatisfaisant

Gouvernance

1. Des politiques et des procédures sont en place, indiquant clairement les RRA pour la gestion de l'information relative à la pension de la Force de réserve

Niveau d'évaluation 3 – Même si les RRA pour la gestion de l'information relative au RPF rés sont bien définies, documentées et communiquées, le grade du titulaire du poste de commis-chef variait d'une unité à une autre en raison du roulement élevé de personnel et du haut taux de vacance à ce poste clé. Les politiques, les procédures et les lignes directrices évolutives sont documentées en ligne, mais en raison de leur taille, de leur complexité et du fait qu'elles ne sont pas conviviales, les commis font appel aux procédures et aux lignes directrices en copie papier à l'interne pour exécuter leurs fonctions. De plus, certains formulaires pourraient être clarifiés davantage.

Contrôles

2. La surveillance et l'établissement de rapports sont en place pour veiller à ce que les dossiers du personnel et les dossiers de solde contiennent de l'information exacte et exhaustive, et qu'ils soient conservés comme il se doit.

Niveau d'évaluation 3 – La surveillance et l'établissement de rapports ont lieu dans diverses fonctions au sein du MDN et des FAC; toutefois, des lacunes ont été relevées durant l'audit. Par exemple, les contrôles internes liés aux pensions et à la solde n'ont pas été testés de façon régulière ou continue, et ce ne sont pas tous les N1 qui mènent des activités de surveillance par l'entremise des VAEM en raison des problèmes de ressourcement. De plus, les listes de vérification normalisées n'étaient pas utilisées pour assurer la cohérence, faciliter l'analyse et cerner les problèmes systémiques.

Source des critères

Référence : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control – Integrated Framework, March 2013.

Annexe C—Portée, méthodologie et énoncé de conformité de l'audit

Portée

Éléments inclus :

Ces éléments ont fait l'objet du présent audit :

- Unités de la Première réserve et membres de la Réserve de l'Armée de terre, de la Réserve navale et de la Réserve aérienne en service actif au cours de l'année financière 2019-2020 qui ont été choisis en raison du grand nombre d'unités de la Réserve disponibles, permettant ainsi une plus grande portée pour l'audit.
- Services d'une demi-journée et services d'une journée complète ayant eu lieu durant les deux dernières semaines d'avril et les deux dernières semaines de septembre 2019.

Éléments exclus :

Ces éléments n'ont pas fait l'objet du présent audit :

- La Réserve des Services de santé, Réserve du Juge-avocat général et Réserve du COMFOSCAN, Réserve supplémentaire, Rangers canadiens, et Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets.
 - Ces organisations de la Réserve étaient uniques, car soit i) elles avaient des ressources entièrement affectées à des fins précises, soit ii) le service de réserve était minime, soit iii) le lieu géographique n'était pas propice à un examen en temps opportun. La possibilité de mener un examen des Rangers et des cadets pourrait être explorée dans le cadre de la planification des prochains audits axés sur les risques.
- Une évaluation détaillée des règles régissant le RPF rés, conformément à la partie 1.1 de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*.
- Les types de paiements non liés aux services d'une demi-journée et aux services d'une journée complète (p. ex. paiements temporaires, indemnités, entre autres).
- L'administration et l'exhaustivité de l'information pour les pensionnés – ce qui est principalement un rôle joué par SPAC.

Méthodologie

Le SMA(Svcs Ex) a réalisé les activités suivantes :

- Examen des observations antérieures du BVG au sujet du RPF rés;
- Entrevue avec le personnel des principaux intervenants des entités suivantes :
 - CPM, SMA(Fin)/DPF, cmdt AC, cmdt ARC, cmdt MRC et Chef-Réserves;
- Visites de six unités de la Réserve afin de mener des entrevues et faire l'examen des dossiers :
 - Réserve navale : Navire canadien de Sa Majesté Cataraqui à Kingston et Navire canadien de Sa Majesté Carleton à Ottawa
 - Réserve de l'Armée de terre : 42^e Régiment d'artillerie de campagne à Pembroke et Governor General Foot Guards à Ottawa
 - Réserve aérienne : Escadrille de la Réserve aérienne Ottawa et 450^e Escadron tactique d'hélicoptères de Petawawa;

- Échantillonnage discrétionnaire et non statistique des transactions et des dossiers du personnel des unités :
 - Des données recueillies pendant les deux premières semaines d'avril 2019 et les deux dernières semaines de septembre 2019 ont été extraites du SSRR et filtrées en fonction des codes d'identification de l'unité afin de permettre la sélection de l'échantillon au niveau de l'unité.
 - 60 transactions de solde (incluant 60 dossiers uniques du personnel de la Force de réserve) et documentation connexe à l'appui pour assurer l'exactitude, l'exhaustivité et la conservation des dossiers.
 - Un mélange de transactions de classe A, B et C et de service d'une demi-journée et d'une journée complète a été choisi pour l'échantillonnage, dans la mesure du possible
 - Cinq demi-journées et cinq pleines journées ont été sélectionnées par unité

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.