



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

Examen du Conseil des biens non publics



Octobre 2020

1259-5-015 (SMA[Svcs Ex])

Mise en garde

Les biens non publics (BNP) sont créés en vertu de la *Loi sur la défense nationale* (LDN). Ils doivent être utilisés au profit des membres des Forces armées canadiennes (FAC), anciens et actuels, et de leurs familles, ou à toute autre fin approuvée par le chef d'état-major de la défense (CEMD). Les BNP de chaque unité sont dévolus au commandant de l'unité en question.

Les BNP constituent un type particulier de biens de l'État, dont la gouvernance est confiée au CEMD. En vertu du paragraphe 41(1) de la LDN, le CEMD exerce son autorité sous réserve des instructions que peut lui donner le ministre.

Le paragraphe 41(3) de la LDN stipule que la *Loi sur la gestion des finances publiques* ne s'applique pas aux BNP. Les recettes provenant des activités des BNP constituent des BNP en vertu de l'article 2 de la LDN.

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	3
1.4 Portée	3
1.5 Méthodologie	3
1.6 Critères d'examen.....	4
1.7 Énoncé de conformité.....	4
2.0 Constatations et recommandations	5
2.1 Structure et composition du Conseil des BNP	5
2.2 Rôle et responsabilités du Conseil des BNP	8
2.3 Rapports et responsabilisation du Conseil.....	10
2.4 Orientation et soutien du Conseil.....	12
3.0 Conclusion générale	14
Annexe A — Réponse de la direction.....	A-1
Annexe B — Illustration de l'organisation des BNP – PAS des droits de propriété.....	B-1
Annexe C — Entrevues réalisées dans le cadre de l'examen du Conseil des BNP.....	C-1
Annexe D — Critères d'examen	D-1
Annexe E — Membres et participants permanents du Conseil des BNP	E-1

Sigles et abréviations

BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
CANEX	Économats des Forces canadiennes
CDir	Chef de la direction
CEMD	Chef d'état-major de la défense
DG, BNP	Directeur général des biens non publics
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
FAC	Forces armées canadiennes
MDN	Ministère de la Défense nationale
Min DN	Ministre de la Défense nationale
NATEX	Économats de l'OTAN
PAD	Plan d'action de la direction
PFC	Politique des Forces canadiennes
SBMFC	Services de bien-être et moral des Forces canadiennes
SF RARM	Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense

Sommaire des résultats

Le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a réalisé un examen du Conseil des biens non publics (BNP). L'objectif de cet examen était double :

1. Examiner la gouvernance du Conseil des BNP;
2. Accroître la sensibilisation et la compréhension des intervenants (Chef d'état-major de la défense [CEMD], haute direction, membres du Conseil des BNP) à l'égard de la structure du Conseil des BNP, des rôles et responsabilités des membres du Conseil, et de la gestion du rendement organisationnel.

Les commandants d'unité sont responsables du bien-être et du maintien du moral des troupes dont ils ont le commandement. Par conséquent, le moral et le bien-être sont « l'affaire du commandant », et les BNP sont essentiels pour appuyer les commandants dans la prestation des services de bien-être et de maintien du moral nécessaires pour que les membres des FAC restent prêts au combat. Comme le stipule la *Loi sur la défense nationale*, les BNP sont une catégorie spéciale de biens de l'État et administrés par les organisations des BNP avec les sommes provenant de ce bien¹. Le Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes est un organisme distinct en vertu de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cet organisme, qui emploie les 4 000 membres du personnel, est géré par le chef de la direction (CDir), qui relève du CEMD.

En vertu de la *Loi sur la défense nationale*, le CEMD est généralement responsable de la gestion et de l'aliénation des BNP. Les commandants d'unité sont responsables des BNP de leur unité ou élément. Le ministre de la Défense nationale (min DN) peut communiquer des directives au CEMD au sujet de l'administration et de l'audit des BNP.

Le Conseil des BNP est conçu pour appuyer le CEMD dans ses responsabilités de gouvernance à l'égard de toutes les activités relatives aux BNP, en lui fournissant des commentaires et des conseils relativement aux plans stratégiques, aux politiques, aux directives et aux placements liés aux BNP, ainsi qu'à l'approbation des états financiers annuels des BNP ayant fait l'objet d'un audit externe. Comme le prévoit la politique, le Conseil des BNP est un comité consultatif plutôt qu'un conseil dans le contexte d'une société d'État ou du secteur privé. Par conséquent, on s'appuie dans la présente sur les pratiques exemplaires en matière de gouvernance pour

Portrait global

Le Conseil des BNP est un comité consultatif qui relève du CEMD. Il fournit une certaine supervision et certains conseils, mais il existe des possibilités de renforcement du Conseil pour qu'il donne au CEMD des commentaires et conseils plus pertinents, significatifs et solides à l'appui de la gouvernance de l'organisation des BNP.

¹ *Loi sur la défense nationale*, article 2; 38-41.

examiner la gouvernance actuelle du Conseil des BNP et formuler des recommandations pratiques pour donner suite aux points à améliorer relevés.

Il est essentiel de se doter d'un comité consultatif vigilant, mobilisé et doté de l'expertise et des compétences requises pour que le CEMD dispose d'une information, d'une perspective et de conseils détaillés et utiles à l'appui d'une saine gouvernance des organisations individuelles et collectives qui forment les BNP, ci-après appelées l'« organisation des BNP ». Ce conseil est particulièrement indispensable étant donné que les BNP se composent d'organisations multiples, distinctes et complexes dont l'actif totalise près de 1,3 milliard de dollars.

Constatations et recommandations

Structure et composition du Conseil des BNP. Actuellement, le Conseil des BNP se compose de dix membres et de douze participants permanents, et la distinction est minime entre ces deux types de participation. Il y a donc 22 personnes dans ce conseil. Même s'il n'existe pas de taille optimale, les recherches indiquent que les conseils de petite taille sont plus efficaces. Ces constatations se reflètent dans une étude menée récemment par l'Ivey School of Business, selon laquelle la taille optimale d'un conseil d'État est de huit à douze membres. Les facteurs clés pour déterminer la taille optimale d'un conseil sont le mandat du conseil en question (c.-à-d. le travail attendu de lui) et les compétences et l'expertise requises pour accomplir ce mandat.

Actuellement, les membres et participants permanents du Conseil des BNP proviennent principalement des grades supérieurs des FAC. Bien que cela permette une correspondance claire avec le mandat et les bénéficiaires des BNP, l'emploi à temps plein des membres du Conseil, soit la direction des FAC, ainsi que le roulement fréquent du personnel dans les FAC ne favorisent pas la stabilité au sein du Conseil des BNP ni le dévouement de ses membres. Pour l'instant, le Conseil des BNP se réunit environ trois fois par année, de deux à trois heures par réunion. Même pour ces maigres 6 à 9 heures par année, les membres du Conseil envoient souvent des délégués aux réunions. Une organisation de 1,3 milliard de dollars aussi diversifiée et complexe que l'organisation des BNP doit se réunir plus fréquemment et plus longtemps pour faciliter la formulation de commentaires et de conseils de fond significatifs à l'intention du CEMD. Les personnes nommées au Conseil des BNP doivent être en mesure de consacrer le temps et l'effort requis pour se préparer et assister aux réunions afin de fournir au CEMD des commentaires et des conseils solides, valables et pertinents.

La composition actuelle du Conseil exclut aussi les représentants des domaines centraux des activités des BNP, soit les services financiers, les assurances, le commerce de détail, le conditionnement physique et les loisirs. Les familles constituent une autre clientèle de base de l'organisation des BNP et elles ne sont pourtant pas représentées au sein du Conseil. Il existe aussi des possibilités de mieux harmoniser les autres comités stratégiques des BNP (p. ex., le comité d'audit des BNP, le comité de placements et le comité du régime de retraite) avec le Conseil des BNP.

Étant donné que le Conseil des BNP est un comité consultatif auprès du CEMD, le nommer à la

présidence réduit intrinsèquement l'indépendance et l'objectivité du Conseil, ce qui en retour empêche le CEMD de recevoir des commentaires et des conseils plus solides et pertinents. Il est crucial de reconnaître qu'une présidence indépendante représenterait une modification importante de la pratique actuelle. De ce fait, il faudrait assurer un lien efficace entre le CEMD et le Conseil des BNP. Ce lien pourrait être établi de diverses façons, notamment en invitant le CEMD à assister à la seconde partie des réunions du Conseil, ce qui donnerait l'occasion aux membres de communiquer leurs commentaires et conseils sur les questions examinées pendant la réunion. Le CEMD serait aussi invité à toutes les réunions du Conseil, et pourrait y assister à sa discrétion. La nomination d'une présidence compétente qui entretient des liens efficaces avec le CEMD et le directeur général (DG) des BNP est essentielle au succès de ce changement à la direction du Conseil.

Pour donner suite aux points relevés concernant la structure et la composition, il est recommandé que l'ensemble des membres et des participants permanents requis du Conseil des BNP soit réduit et que la composition soit revue pour en renforcer l'équilibre et la stabilité par rapport à tous les membres des FAC et les secteurs d'activité principaux des BNP.

Politique et pratiques du Conseil. Le mandat, les rôles et les responsabilités du Conseil des BNP sont consignés dans les Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD) 9003-1, lesquelles sont un ordre de politique approuvé conjointement par le CEMD et la sous-ministre de la Défense nationale. La publication *A-PS-110-001/AG-002 Programmes de bien-être et de maintien du moral des Forces canadiennes – Soutien public des programmes de bien-être et de maintien du moral et des biens non publics, Volume 1* (Politique des Forces canadiennes [PFC] 110) est le manuel de politique connexe qui a été diffusé par le Vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) sous la direction conjointe du CEMD et de la sous-ministre de la Défense nationale. À l'heure actuelle, il n'y a aucun mécanisme en place pour examiner périodiquement et réviser ou confirmer selon le cas ces politiques de BNP. La pratique actuelle du Conseil est d'examiner les éléments distincts des activités de l'organisation des BNP, ce qui assure une certaine surveillance, mais l'absence d'un point de vue de l'ensemble de l'organisation empêche les membres du Conseil des BNP de fournir au CEMD une surveillance et une orientation stratégique significative à l'égard de toutes les activités des BNP, comme l'exige la politique. Par ailleurs, le Conseil des BNP ne semble pas prendre part à l'examen de la demande de ressources financières de la Défense nationale ni à la recommandation d'approbation au CEMD, avant que cette demande soit présentée au MDN. Cette non-participation est contraire à la responsabilité du Conseil à l'égard de la formulation de commentaires et de conseils au CEMD sur toutes les activités du BNP, y compris les activités publiques et partagées, dont cette demande est un élément clé.

L'importance de la participation du Conseil des BNP à ce processus est soulignée par le fait que les ressources financières fournies par la Défense nationale ne sont pas un droit acquis; elles doivent être approuvées par le MDN dans le cadre du budget des dépenses. Il a aussi été noté que les points soulevés lors des réunions du Conseil des BNP font souvent l'objet d'une discussion limitée. Étant donné la taille et la complexité de l'organisation des BNP, le Conseil devrait tenir des discussions et des dialogues plus larges. Nous comprenons que la direction a l'intention d'établir un plan d'activités intégré pour l'année financière 2021-2022. Si ce plan est

fourni au Conseil des BNP aux fins de discussion et si son approbation est recommandée avant la demande d'allocation de fonds annuelle au MDN, le CEMD recevrait alors des conseils essentiels en ce qui a trait à l'orientation stratégique des BNP.

L'examen et la clarification de la politique énonçant le rôle et les responsabilités du Conseil des BNP, ainsi que la modification des pratiques du Conseil aux fins d'une orientation stratégique et une surveillance plus solides, amélioreront la qualité des commentaires et des conseils fournis au CEMD.

Rapports et responsabilisation. À l'heure actuelle, le Conseil des BNP examine des renseignements limités sur les finances et le rendement tout au long de l'année, ce qui limite intrinsèquement la nature et la valeur de la surveillance que les membres du Conseil des BNP peuvent fournir à l'appui de leur rôle consultatif. Par exemple, certains renseignements financiers sont intégrés dans le plan d'activités annuel, mais les renseignements approfondis sur le rendement qui sont donnés pour comprendre clairement le volume, la nature et la complexité des services fournis aux FAC sont limités par rapport aux recettes et aux dépenses connexes. Un budget consolidé pour l'ensemble de l'organisation des BNP, correspondant clairement au plan d'activités, permettrait aux membres de réaliser l'examen nécessaire et d'exercer la diligence raisonnable pour toute l'organisation, ce qui renforcerait les conseils stratégiques présentés au CEMD. La capacité des membres de réaliser cet examen serait davantage renforcée par l'établissement d'un cadre de rendement pour l'ensemble de l'organisation. L'exercice d'une diligence raisonnable efficace pour le budget de l'année à venir comprend l'examen du rendement financier de l'année précédente, entre autres informations. Actuellement, l'organisation des BNP produit sept ensembles d'états financiers audités pour le Conseil, sans états financiers consolidés aux fins de récapitulation. L'absence d'un ensemble consolidé d'états financiers pour l'organisation des BNP limite la capacité des membres du Conseil de comprendre le rendement financier à l'échelle de l'organisation, ce qui en retour limite la surveillance significative que les membres peuvent assurer à l'appui de leur rôle consultatif.

Orientation du Conseil. À l'heure actuelle, lorsque les membres des FAC se joignent au Conseil des BNP, ils sont informés par leur prédécesseur à l'occasion du transfert des fonctions générales. De plus, le DG des BNP joue un rôle actif dans l'orientation des nouveaux membres du Conseil en fournissant de l'information et des documents utiles. Une séance d'orientation officielle renforcera la compréhension qu'ont les nouveaux membres du Conseil des activités des BNP et ainsi que leur compétence de gouvernance afin qu'ils soient mieux outillés pour s'acquitter de leurs fonctions au sein du Conseil des BNP.

Soutien du Conseil. Les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC) jouent un rôle de premier plan très valorisé dans les activités du Conseil, y compris l'établissement des ordres du jour et des priorités, la distribution de documents de qualité, l'organisation des réunions et des séances préparatoires, la consignation des délibérations du Conseil et des comptes rendus de décisions. Étant donné la quantité de documents du Conseil et la nécessité de tenir des discussions et dialogues plus larges aux réunions, les SBMFC devraient envisager

d'établir un résumé d'une page sur les documents des points à l'ordre du jour, en indiquant clairement le rôle attendu du Conseil pour chaque point, et inclure ce résumé dans les documents des réunions.

Réponse de la direction

Le CEMD est d'accord, en principe, avec les recommandations en attendant qu'elles soient évaluées en détail dans le cadre des travaux en cours du VCEMD pour établir un Plan d'action de la direction (PAD) qui donne suite aux constatations et aux recommandations. Le comité d'audit des BNP et la direction des SBMFC participeront à l'établissement du PAD et joueront un rôle clé dans sa mise en œuvre. Le PAD devrait être prêt d'ici le 30 septembre 2021 et sa mise en œuvre achevée d'ici le 31 mars 2022.

1.0 Introduction

1.1 Contexte

BIENS NON PUBLICS

La *Loi sur la défense nationale* (LDN) stipule que les BNP, en vertu des articles 2 et 38 à 41, sont une catégorie spéciale de biens d'État qui doit servir aux militaires en service et les anciens militaires des FAC ainsi qu'à leur famille. En vertu de la LDN, le CEMD est généralement responsable de la direction et de l'aliénation des BNP. Les commandants d'unité sont responsables des BNP de leur unité ou élément. Le min DN peut donner des directives au CEMD sur l'administration et l'audit des BNP.

Les SBMFC offrent des programmes financés par les fonds publics ainsi que des éléments de programmes et services financés par des fonds non publics. Les SBMFC sont officiellement décrits comme « Sa Majesté du chef du Canada représentée par le chef d'état-major de la défense en sa qualité de responsable des biens non publics par l'intermédiaire de Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (les "SBMFC") ».

Conformément à l'autorité que leur confère la *Loi sur la défense nationale*, le CEMD et les commandants d'unité ont établi un certain nombre d'organisations pour administrer les BNP. Ces organisations gèrent les programmes des BNP et les exécutent pour l'État, au nom de la personne responsable. À l'échelle nationale, ces organisations comprennent les programmes de soutien au personnel (PSP), les Services aux familles des militaires, les Économats des Forces canadiennes (CANEX) et les Services financiers du Régime d'assurance-revenu militaire (SF RARM). À l'échelle de la base, de l'escadre et de l'unité, ces organisations sont nombreuses, et comprennent les mess, les musées, les services de câblodistribution, ainsi que les clubs et installations de sports et de loisirs. Ensemble, ces organisations des BNP relèvent du cadre de responsabilisation des BNP, y compris les services comptables des BNP.

Le Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes est une autre organisation créée à l'appui de l'administration des BNP. Il s'agit d'un organisme en vertu de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Bien que le min DN soit *in fine* responsable de cet organisme, la *Loi* permet la délégation des responsabilités du min DN. Dans un arrêté ministériel publié en 2004 en vertu de la *Loi*, la responsabilité de la gestion de l'effectif du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes est déléguée au CEMD et à ses représentants désignés. Le CEMD a à son tour délégué cette responsabilité au CDir du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes. Le Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes fournit les nombreux services et activités de l'organisation des BNP.

Étant donné que le CEMD est responsable de la gouvernance de tous les éléments et toutes les activités des BNP, il est important de comprendre le plein ensemble des organisations et des activités qui composent cette organisation. Cette tâche est actuellement un défi étant donné la nature dynamique, complexe et disparate des organisations qui administrent collectivement les BNP. Le terme « organisation des BNP » est utilisé dans le présent rapport pour refléter

l'ensemble des organisations qui administrent les BNP et relèvent du CEMD. Une illustration de l'organisation des BNP se trouve à l'[annexe B](#).

CONSEIL DES BNP

Comme il est indiqué dans la DOAD 9003-1, Biens non publics, le rôle du Conseil des BNP est de fournir des commentaires et des conseils au CEMD relativement aux plans stratégiques, aux politiques, aux directives, aux placements liés aux BNP, et à l'approbation des états financiers annuels des BNP ayant fait l'objet d'un audit externe. Le CEMD préside le Conseil des BNP.

Cette directive stipule aussi que le Conseil des BNP aide le CEMD pour ce qui suit :

- établir et tenir à jour la vision et la mission des BNP;
- fournir une orientation stratégique et exercer une supervision² à l'égard de l'ensemble des activités liées aux BNP, y compris les activités dont la responsabilité est partagée par les BNP et l'État;
- approuver les principales politiques relatives aux BNP;
- fournir une orientation stratégique et exercer une supervision à l'égard de la gestion des actifs de placement liés aux BNP du Fonds central des Forces canadiennes et du fonds distinct du RARM;
- approuver les cadres de gestion des risques organisationnels et de gestion du rendement pour ce qui a trait aux BNP;
- établir et tenir à jour un programme de planification prospective des réunions pour faire en sorte que les responsabilités clés à l'égard des BNP sont examinées tous les ans.

Les membres du Conseil des BNP sont choisis en fonction du poste qu'ils occupent au MDN et dans les FAC. Une liste des membres du Conseil des BNP et des participants requis ou permanents est fournie à l'[annexe E](#)³.

1.2 Justification

L'examen du Conseil des BNP est un élément du Plan d'audit interne axé sur le risque des BNP pour l'année financière 2020-2021 afin d'examiner l'efficacité du Conseil des BNP, conformément aux demandes du CEMD.

² La supervision exercée par le Conseil des BNP n'usurpe pas les responsabilités ou autorités du CEMD et du CDir du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes à l'égard des BNP et du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes respectivement. Le Conseil des BNP est et demeure de nature consultative auprès du CEMD.

³ En plus du Conseil des BNP, l'organisation des BNP comprend un comité d'audit, un comité de placements et un comité du régime de retraite.

1.3 Objectif

L'objectif de cet examen est double :

1. Réaliser un examen de la gouvernance du Conseil des BNP;
2. Améliorer la sensibilisation et la compréhension des intervenants (CEMD, haute direction, membres du Conseil des BNP) à l'égard de la structure du Conseil des BNP, des rôles et responsabilités des membres du Conseil, et de la gestion du rendement organisationnel.

1.4 Portée

Cet examen porte sur les éléments suivants :

- La structure du Conseil et sa composition;
- Les rôles, responsabilités et obligations du Conseil, y compris l'obligation devant le MDN pour le financement reçu du gouvernement fédéral à l'appui des SBMFC;
- Le lien avec les autres comités des BNP, notamment le comité d'audit;
- Le fonctionnement du Conseil, notamment l'exercice des responsabilités de surveillance et la surveillance du rendement organisationnel.

L'examen a été réalisé entre février et avril 2020.

1.5 Méthodologie

La méthodologie prévue pour cet examen comprenait un examen des structures, des processus et des pratiques du Conseil actuel, dans le cadre de la portée et des critères en matière d'examen. Cette méthode englobait :

- des entrevues avec les membres et les participants requis du Conseil des BNP;
- des entrevues avec la direction des SBMFC;
- une observation des activités et du fonctionnement du Conseil par participation à la réunion du Conseil tenue le 2 mars 2020 afin d'examiner la nature et l'ampleur des discussions et des examens critiques que les membres tiennent lors des réunions du Conseil;
- un examen des documents de réunion du Conseil pour comprendre et examiner la nature et les sujets des discussions tenues aux réunions du Conseil;
- un examen des autres rapports et documents des BNP, au besoin.

Un sommaire des postes des personnes rencontrées dans le cadre de cet examen se trouve à [l'annexe C](#).

1.6 Critères d'examen

Les critères d'examen se trouvent à l'[annexe D](#).

1.7 Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves 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'examen 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'examen et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Structure et composition du Conseil des BNP

Le Conseil des BNP se compose de 22 membres et participants permanents en tout, dont la plupart sont des haut gradés des FAC. Il est possible de restructurer le Conseil pour qu'il ait une taille plus gérable et qu'il comprenne des membres du domaine des affaires qui cadrent avec ceux des SBMFC.

2.1.1 Structure et taille du Conseil

Comme il est indiqué précédemment, le moral et le bien-être des FAC sont l'affaire du commandant, et les BNP sont un élément clé pour appuyer les commandants dans la prestation des services de bien-être et de maintien du moral nécessaires pour que les membres des FAC restent prêts au combat. Comme le précise la politique⁴, « Le Conseil des BNP est un comité consultatif qui aide le CEMD à titre d'autorité dirigeante pour les BNP ». Étant donné son rôle de comité consultatif, le Conseil des BNP n'a pas un devoir de diligence fiduciaire envers l'organisation des BNP, mais plutôt le devoir de formuler en temps opportun des commentaires et conseils utiles et pertinents au CEMD pour appuyer la gouvernance des BNP.

Le Conseil des BNP se compose de dix membres, provenant des plus hauts grades des FAC ainsi que de la haute direction des FAC et du MDN. De plus, douze participants permanents assistent à chaque réunion du Conseil. La différence entre ces deux groupes est floue; le Conseil est essentiellement formé de 22 personnes. La liste des membres et des participants permanents du Conseil des BNP se trouve à l'[annexe E](#).

Même s'il n'existe pas de taille optimale pour les conseils, le document *Best Practice Principles of Corporate Governance for Crown Corporations* publié en 2019 par l'Ivey Business School⁵ indique que la plupart des conseils d'État fédéraux sont formés en moyenne de huit à douze membres. Les facteurs clés pour déterminer la taille optimale d'un conseil sont le mandat du conseil en question (c.-à-d. le travail attendu de lui) et les compétences et l'expertise requises pour accomplir ce mandat. Étant donné la taille et la complexité de l'organisation des BNP, la structure actuelle de dix membres semble raisonnable, car elle est semblable à la taille du conseil d'une société d'État fédérale.

⁴ DOAD 9003-1, section 4

⁵ https://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/3785438/new-design_report_crowncorporationgovernance.pdf.

Bien que le Conseil des BNP comprenne actuellement douze participants permanents, qui siègent tous aux réunions du Conseil, les conseils des sociétés d'État et des entreprises privées ont généralement beaucoup moins de participants requis. Les participants requis se limitent généralement au directeur principal des finances, au secrétaire général et au chef des opérations. Un conseil des BNP de dix personnes, accompagnées d'un petit nombre de participants permanents, appuierait des dialogues et des discussions plus larges lors des réunions.

En plus du Conseil des BNP, l'organisation des BNP est dotée d'un comité de placements, qui relève du Conseil, ainsi que d'un comité d'audit et d'un comité du régime de retraite, qui relèvent tous deux directement du CEMD. Ces comités sont examinés plus en détail au paragraphe 2.1.3.

2.1.2 Composition du Conseil

À l'heure actuelle, la composition du Conseil des BNP reproduit la structure de commandement des FAC, et comprend donc des commandants de chaque branche des FAC. Le Conseil est présidé par le CEMD et relève du CEMD. Bien que la structure de commandement soit optimale pour les opérations des FAC, elle n'est pas idéale pour appuyer des discussions, des remises en question et des dialogues plus larges aux réunions du Conseil des BNP. Ouvrir un dialogue large est un autre défi étant donné que les activités de l'organisation des BNP diffèrent grandement des fonctions habituelles des membres du Conseil des BNP et de leurs domaines d'expérience et de spécialité.

Étant donné que le Conseil des BNP est un comité consultatif auprès du CEMD, le nommer à la présidence réduit intrinsèquement l'indépendance et l'objectivité du Conseil, ce qui en retour empêche le CEMD de recevoir des commentaires et des conseils plus solides et pertinents. Il est crucial de reconnaître qu'une présidence indépendante représenterait une modification importante de la pratique actuelle. De ce fait, il faudrait assurer un lien efficace entre le CEMD et le Conseil des BNP. Ce lien pourrait être établi de diverses façons, notamment en invitant le CEMD à assister à la seconde partie des réunions du Conseil, ce qui donnerait l'occasion aux membres de communiquer leurs commentaires et conseils sur les questions examinées pendant la réunion. Le CEMD serait aussi invité à toutes les réunions du Conseil, et pourrait y assister à sa discrétion. La nomination d'une présidence compétente qui entretient des liens efficaces avec le CEMD et le DG des BNP est essentielle au succès de ce changement à la direction du Conseil.

Le fait que les membres proviennent principalement des FAC appuie une correspondance claire avec le mandat et la mission des SBMFC. Cette correspondance est essentielle étant donné que la raison d'être de l'organisation est d'appuyer la disponibilité opérationnelle des Forces armées du Canada. Même si la représentation des FAC au sein du Conseil des BNP est cruciale, la composition actuelle représente les plus hauts gradés des FAC. Ces militaires sont extrêmement occupés, s'absentent souvent d'Ottawa, et donc, ont un temps limité à consacrer au Conseil des BNP. Dans certains cas, les membres du Conseil envoient leur

représentant pour les remplacer aux réunions. Cette pratique n'est pas acceptée et est loin d'être idéale, puisque la qualité des commentaires et conseils que le Conseil des BNP fournit au CEMD est largement tributaire de la présence et de la participation des membres eux-mêmes. De plus, les membres actuels du Conseil des BNP des FAC ne sont souvent que de passage étant donné la durée de leur affectation au poste des FAC qui correspond à la nomination au Conseil. Cette situation limite d'autant plus leur capacité de vivre une pleine immersion dans le monde de l'organisation des BNP, ce qui serait nécessaire pour fournir au CEMD des directives, une orientation et des conseils solides et efficaces.

La nomination de représentants correspondant à toutes les activités principales des SBMFC aiderait à renforcer le Conseil des BNP, puisqu'elle assurerait une expertise et une cohérence accrues. Cela est particulièrement important étant donné la forte croissance de la portée et de l'étendue des services et des activités fournies par l'organisation des BNP, menant à un ensemble des actifs actuels de plus de 1,3 milliard de dollars. La nomination de membres de l'ensemble des secteurs qui fournissent cette vaste gamme de services et d'activités équiperait le Conseil de l'expérience et de l'expertise nécessaires pour qu'il puisse formuler des commentaires et des conseils plus complets au CEMD :

- Vente au détail (CANEX/NATEX), y compris le cybercommerce
- Assurances (RARM)
- Finances (gestion de placements, planification financière)
- Conditionnement physique, loisirs (programmes de soutien du personnel)

La représentation de la famille des FAC au Conseil des BNP serait aussi avantageuse étant donné que les familles sont un des principaux bénéficiaires des SBMFC.

2.1.3 Lien avec les autres comités stratégiques

Le Conseil d'une société d'État, d'une organisation du secteur privé ou d'un organisme à but non lucratif établit normalement des comités pour l'appuyer dans le cadre de ses travaux. Par conséquent, ces comités se composent de membres du Conseil et relèvent officiellement du Conseil. À l'heure actuelle, le comité de placements des SBMFC, le comité du régime de retraite et le comité d'audit des BNP ne sont pas des comités officiels du Conseil des BNP. Pour l'instant, il existe certains liens entre ces comités et le Conseil des BNP (c.-à-d. le président du comité d'audit des BNP a récemment été nommé participant permanent aux réunions du Conseil des BNP).

Comme il a déjà été mentionné, le Conseil des BNP n'est ni un conseil d'État ni un conseil du secteur privé doté des fonctions fiduciaires s'y rattachant. De ce fait, il n'y a rien qui oblige ces comités à se conformer au Conseil des BNP. Cependant, si l'on saisit cette occasion d'harmoniser officiellement le comité de placements et le comité d'audit des BNP avec le Conseil des BNP, le Conseil des BNP pourrait assurer une gouvernance et une surveillance plus

rationalisée et intégrée⁶. Réciproquement, le Conseil serait mieux outillé pour s'acquitter de toute la gamme de ses responsabilités, car des liens efficaces seraient établis, la responsabilisation serait assurée et le risque de redondance serait réduit dans la formulation de commentaires et de conseils au CEMD. L'effort pour renforcer la conformité pourrait comprendre la restructuration de la composition de ces comités en fonction de celle du Conseil des BNP, ou une coordination ou collaboration forte parmi les présidents du Conseil des BNP et des comités pour assurer la communication des plans annuels et des procès-verbaux au Conseil des BNP en temps utile.

Recommandations du SMA(Svcs Ex)

1. Renommer le Conseil des BNP pour indiquer clairement qu'il s'agit d'un comité consultatif (c.-à-d. Comité consultatif des BNP).
2. Restructurer le Conseil des BNP pour diminuer le nombre de membres et de participants permanents qui collectivement représentent de manière plus équilibrée et stable les axes opérationnels de l'organisation des BNP et les FAC. Après la restructuration du Conseil, confier la tâche de présidence à un membre indépendant du Conseil.
3. Envisager l'intégration du comité de placements, du comité d'audit et du comité du régime de retraite à titre de comités du Conseil des BNP.

BPR : CEMD

2.2 Rôle et responsabilités du Conseil des BNP

Le rôle et les responsabilités du Conseil des BNP sont consignés et approuvés par le CEMD. Ils doivent être examinés et mis à jour au besoin, pour assurer une surveillance soutenue solide de l'organisation et des conseils formulés au CEMD.

Le rôle et les responsabilités du Conseil sont énoncés dans la DOAD 9003-1, une directive faisant autorité et signée par le CEMD. Le rôle du Conseil est consultatif, ce qui diffère du rôle traditionnel du conseil d'administration, car dans les secteurs publics et privés, les membres du Conseil ont un devoir de diligence fiduciaire envers l'organisation. Dans le cas du Conseil des BNP, les membres sont des conseillers et relèvent du CEMD.

Quant aux responsabilités du Conseil des BNP, la surveillance des activités des BNP est particulièrement importante et englobante, et les attentes ne sont pas très claires. Par exemple, le Conseil des BNP reçoit un rapport annuel sur les ressources humaines, mais ne

⁶ D'autres travaux seraient nécessaires pour examiner la faisabilité, les risques et les possibilités relatifs à l'harmonisation du comité du régime de retraite des BNP au Conseil des BNP.

semble pas exercer une surveillance importante du Personnel des fonds non publics, Forces canadiennes, même si cette organisation de plus de 4 000 membres du personnel est une partie intégrante de l'exécution des activités et des programmes liés aux BNP.

De plus, les ressources financières demandées au MDN sont reflétées dans un *plan d'activités des Services de bien-être et de maintien du moral* distinct qui est présenté à la Défense nationale chaque année. Le Conseil des BNP n'examine pas ce plan ni ne conseille le CEMD à son sujet avant qu'il soit présenté au MDN aux fins d'approbation. Le *plan d'activités des Services de bien-être et de maintien du moral* de 2020-2021 représente toutefois plus de 135 millions de dollars, sans garantie d'approbation⁷ ni accord sur les niveaux de service.

Même si la demande de 22 millions de dollars en soutien public supplémentaire (c.-à-d. en plus des fonds fournis l'année précédente) a été incluse dans le plan d'activités 2020-2021 des BNP, le soutien public total et les accords sur les niveaux de service s'y rattachant proportionnels au soutien public total qui est demandé n'ont pas été fournis au Conseil des BNP. Cette situation a empêché les membres du Conseil des BNP d'avoir une vision globale de l'organisation des BNP et de fournir au CEMD une surveillance et des conseils complets, solides et pertinents. Cependant, le Conseil des BNP est informé de la somme de ressources financières affectées aux Services de bien-être et de maintien du moral après que la Défense nationale a donné son approbation.

La PFC 110 représente le manuel des politiques pour le soutien public des programmes de bien-être et moral et des BNP. Établi en 2007, il a été approuvé par le VCEMD conformément à l'instruction du CEMD et du sous-ministre du MDN. Ce manuel des politiques présente les niveaux maximaux de ressources financières de la Défense nationale qui doivent être affectées aux BNP pour les divers services fournis par l'organisation des BNP. Toutefois, il ne semble pas y avoir de mécanisme clair et officiel pour que le Conseil puisse examiner et recommander la somme de ressources financières annuelles demandées à la Défense nationale chaque année et le niveau de services et d'activités que l'organisation des BNP doit assurer proportionnellement à ces ressources. En étoffant les responsabilités du Conseil des BNP pour y inclure les suivantes, on améliorera la base et l'efficacité des travaux du Conseil :

- Clarifier que le Conseil des BNP est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique de l'organisation des BNP;
- Examiner un plan stratégique ou un plan d'activités à l'échelle de l'organisation des BNP et en recommander l'approbation par le CEMD;

⁷ La PFC 110, diffusée en 2007 et signée par le CEMD et le sous-ministre, donne la formule pour déterminer la somme maximale de ressources financières qui peuvent être fournies par la Défense nationale; toutefois, la PFC 110 indique aussi clairement que ce niveau de ressources ne constitue pas un droit acquis.

- Examiner un budget annuel pan-organisationnel déposé au Conseil des BNP et approuvé par le CEMD ainsi que la présentation budgétaire au MDN visant à demander des ressources publiques à l'appui des activités liées aux BNP, et recommander l'approbation;
- Assurer la surveillance en cours d'année du rendement par rapport aux plans d'activités approuvés;
- Assurer la surveillance en cours d'année du rendement financier et opérationnel.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

4. Préciser le rôle et les responsabilités du Conseil des BNP de manière à :
 - a. refléter clairement que le Conseil est responsable de la formulation de conseils au CEMD pour l'ensemble de l'organisation des BNP;
 - b. renforcer la responsabilité du Conseil à l'égard de l'orientation stratégique et de la surveillance afin de refléter les éléments clés que ces tâches doivent comprendre.

BPR : CEMD

2.3 Rapports et responsabilisation du Conseil

Certains rapports financiers sont fournis au Conseil et au MDN, mais il est possible de renforcer la planification et l'établissement de rapports à l'appui d'une surveillance du rendement et d'une responsabilisation accrues de l'organisation des BNP.

À l'heure actuelle, il semble que le Conseil exerce ses responsabilités en ce qui a trait à l'orientation stratégique et la surveillance de toutes les activités liées aux BNP, notamment les activités communes et publiques liées aux BNP, de façon fragmentaire plutôt que dans l'ensemble de l'organisation. Cette situation est mise en évidence par les points suivants :

- Le Conseil des BNP ne reçoit pas un budget consolidé pour l'ensemble de l'organisation des BNP correspondant clairement au plan d'activités. Comme les membres du Conseil des BNP sont responsables de l'orientation stratégique et de la surveillance de **toutes** les activités liées aux BNP, il est essentiel pour eux de disposer d'une information complète pour leur permettre d'exécuter l'examen requis et une diligence raisonnable à l'égard de l'ensemble de l'organisation pour faciliter la formulation de conseils utiles au CEMD;
- Le Conseil n'examine pas de façon proactive en cours d'année les progrès réalisés par rapport au plan d'activités approuvé, pour cerner ainsi les aspects préoccupants et formuler des commentaires et des conseils visant à rajuster le tir au besoin;

- La production de rapports financiers et de rapports de rendement regroupés est insuffisante dans l'ensemble de l'organisation des BNP. L'absence d'un cadre de rendement stratégique aggrave cette difficulté;
- Il y a absence d'états financiers consolidés. La présentation de sept ensembles d'états financiers audités pour divers éléments de l'organisation des BNP, plutôt qu'un ensemble d'états financiers consolidés, entrave la capacité des membres du Conseil des BNP de fournir une surveillance stratégique et des conseils utiles sur le rendement financier.

Certains renseignements financiers sont intégrés dans le plan d'activités 2020-2021 des BNP, mais des renseignements utiles limités sur le rendement sont fournis pour comprendre clairement le volume, la nature et la complexité des services fournis aux FAC proportionnellement aux revenus et aux dépenses. Il est entendu que le plan d'activités évolue, et on encourage la poursuite de ces travaux à l'appui de la formulation par les membres du Conseil des BNP de commentaires et conseils plus stratégiques et solides sur l'orientation stratégique de l'organisation.

À l'heure actuelle, les SBMFC remettent au MDN des rapports financiers trimestriels, sous la forme d'un résumé écrit. Bien que le DG des BNP fasse le point à chaque réunion du Conseil des BNP, ni ces rapports financiers trimestriels ni les rapports officiels sur les prévisions financières en cours d'exercice ne sont fournis au Conseil pour les aider à bien surveiller le rendement financier au cours de l'année. Le comité d'audit des BNP fournit actuellement au CEMD une surveillance et des conseils très utiles sur l'organisation des BNP. Cette surveillance et ces conseils du comité d'audit, bien qu'utiles, ne couvrent toutefois pas l'ensemble des responsabilités ou aspects comme il est attendu du Conseil des BNP.

Recommandations du SMA(Svcs Ex)

5. Fournir au Conseil des BNP un plan stratégique pour l'organisation des BNP dans son ensemble aux fins d'examen et de recommandation d'approbation au CEMD chaque année. Ce plan devrait refléter clairement les éléments financés à l'aide des ressources demandées à la Défense nationale plutôt qu'à l'aide des fonds non publics.
6. Fournir pendant toute l'année au Conseil des BNP des rapports normalisés qui appuient leur surveillance des progrès réalisés par rapport au plan, et du rendement financier et opérationnel de l'organisation des BNP.
7. Envisager les possibilités de rationalisation et de regroupement des rapports de fin d'exercice en réduisant le nombre d'états financiers audités produits chaque année.

BPR : DG des BNP

2.4 Orientation et soutien du Conseil

Le Conseil des BNP reçoit un soutien précieux de la direction. Ce soutien peut être renforcé à l'aide d'un programme d'orientation officiel à l'intention des nouveaux membres du Conseil des BNP et de réunions plus fréquentes et plus longues, proportionnellement à une surveillance plus solide et complète de l'organisation des BNP.

2.4.1 Orientation et perfectionnement professionnel

Comme il a déjà été mentionné, la plupart des membres du Conseil des BNP proviennent des plus hauts gradés des FAC. Lorsqu'ils sont nommés à ces postes, les membres des FAC reçoivent de l'information sur les BNP dans le cadre du transfert de l'ensemble des responsabilités. Dans bien des cas, la plupart des membres des FAC ont une connaissance limitée des BNP lorsqu'ils se joignent au Conseil des BNP. En plus des séances d'information lors du transfert de responsabilités, le DG des BNP rencontre personnellement chaque nouveau membre du Conseil des BNP des FAC et leur donne des renseignements sur les BNP et répond à leurs questions.

Bien que les séances d'information actuelles soient utiles aux nouveaux membres du Conseil des BNP, elles accordent peu d'importance à ce qui est attendu des membres du Conseil des BNP dans l'exercice de leur rôle consultatif. Étant donné que l'organisation des BNP suit des axes opérationnels qui ne ressemblent en rien à ceux des forces armées, les membres du Conseil qui proviennent des FAC en particulier ne possèdent pas souvent une expérience ou une expertise qui cadre avec l'organisation des BNP.

Une orientation et un programme de perfectionnement professionnels et structurés, expressément conçus pour le Conseil des BNP, fourniraient aux nouveaux membres une information cohérente et pertinente sur l'organisation et la gouvernance des BNP. En plus de la recommandation de restructurer la composition du Conseil des BNP, présentée au paragraphe 2.1.2, le programme d'orientation devrait être conçu pour permettre aux membres qui ne proviennent pas des FAC de comprendre les forces armées et l'histoire des BNP. Au besoin, des mécanismes de perfectionnement professionnel devraient être établis et mis en œuvre pour que les membres du Conseil des BNP puissent obtenir toute formation supplémentaire nécessaire pour les appuyer dans l'exercice de leurs responsabilités.

2.4.2 Soutien administratif

Les SBMFC jouent un rôle de premier plan dans les activités du Conseil, notamment l'établissement des ordres du jour et des priorités du Conseil, l'organisation des réunions et des séances préparatoires, la consignation des délibérations du Conseil et des comptes rendus de décisions. Les membres du Conseil des BNP ont en grande majorité exprimé leur reconnaissance envers l'équipe des SBMFC qui fournit en temps utile des documents complets au Conseil et une séance préparatoire avant les réunions. Ces éloges unanimes par les membres actuels du Conseil des BNP sont particulièrement intéressants étant donné que l'organisation des BNP ne dispose pas d'un secrétariat attribué pour appuyer le Conseil des BNP; des membres du personnel accomplissent plutôt les activités d'appui au Conseil des BNP dans

le cadre de leurs responsabilités générales.

Bien que les documents fournis soient de grande qualité, à l'heure actuelle, les attentes de la direction envers le Conseil ne sont pas toujours claires en ce qui concerne les points à l'ordre du jour des réunions. Par exemple, on ne sait pas pour l'instant quels points sont présentés aux fins de recommandations de conseils ou de commentaires au CEMD ou à titre d'information. La préparation d'un sommaire ou d'une note d'information d'une page pour chaque point à l'ordre du jour, qui met en évidence les questions saillantes et les points de discussion ainsi que le rôle attendu des membres du Conseil pour le point en question, aiderait les membres à exercer la diligence raisonnable avant la réunion tout en appuyant une discussion et des recommandations plus solides.

Comme il a déjà été mentionné, le Conseil des BNP se réunit actuellement trois fois par année, de deux à trois heures par réunion. En tout, donc, les membres du Conseil se rencontrent de six à neuf heures par année. Étant donné la taille et la complexité de l'organisation des BNP, ces quelques heures ne suffisent pas à la tenue d'un dialogue et d'une discussion utiles et efficaces portant sur l'ensemble de l'organisation des BNP. Dans le cas du conseil d'une organisation de la taille et de la complexité de l'organisation des BNP, la pratique exemplaire serait de cinq à six réunions par année, chacune d'une journée complète.

Recommandations du SMA(Svcs Ex)

8. Établir et mettre en œuvre un programme d'orientation officiel qui améliore la connaissance et la compréhension des nouveaux membres du Conseil des BNP à l'égard de l'organisation et de la gouvernance des BNP.
9. Mettre en place une page couverture sommaire donnant de l'information pour chaque point à l'ordre du jour des réunions du Conseil.
10. Accroître la durée et la fréquence des réunions du Conseil des BNP.

BPR : DG des BNP

3.0 Conclusion générale

À l'heure actuelle, le Conseil des BNP fournit au CEMD quelques commentaires et conseils, et il est possible d'en améliorer considérablement la valeur. Ces possibilités sont réalisables dans le cadre juridique, réglementaire et stratégique existant.

Annexe A — Réponse 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.

Structure et composition du Conseil des BNP

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance faible)

1. Renommer le Conseil des BNP pour indiquer clairement qu'il s'agit d'un comité consultatif (c.-à-d. Comité consultatif des BNP).

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance élevée)

2. Restructurer le Conseil des BNP pour diminuer le nombre de membres et de participants permanents qui collectivement représentent de manière plus équilibrée et stable les axes opérationnels de l'organisation des BNP et les FAC. Après la restructuration du Conseil, confier la tâche de présidence à un membre indépendant du Conseil.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (faible importance)

3. Envisager l'intégration du comité de placements, du comité d'audit et du comité du régime de retraite à titre de comités du Conseil des BNP.

Rôle et responsabilités du Conseil des BNP

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance élevée)

4. Préciser le rôle et les responsabilités du Conseil des BNP de manière à :
 - a. refléter clairement que le Conseil est responsable de la formulation de conseils au CEMD pour l'ensemble de l'organisation des BNP;
 - b. renforcer la responsabilité du Conseil à l'égard de l'orientation stratégique et de la surveillance afin de refléter les éléments clés que ces tâches doivent comprendre.

Rapports et responsabilisation du Conseil

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

5. Fournir au Conseil des BNP un plan stratégique pour l'organisation des BNP dans son ensemble aux fins d'examen et de recommandation d'approbation au CEMD chaque année. Ce plan devrait refléter clairement les éléments financés à l'aide des ressources demandées à la Défense nationale plutôt qu'à l'aide des fonds non publics.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

6. Fournir pendant toute l'année au Conseil des BNP des rapports normalisés qui appuient leur surveillance des progrès réalisés par rapport au plan, et du rendement financier et opérationnel de l'organisation des BNP.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

7. Envisager les possibilités de rationalisation et de regroupement des rapports de fin d'exercice en réduisant le nombre d'états financiers audités produits chaque année.

Orientation et soutien du Conseil

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

8. Établir et mettre en œuvre un programme d'orientation officiel qui améliore la connaissance et la compréhension des nouveaux membres du Conseil des BNP à l'égard de l'organisation et de la gouvernance des BNP.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance faible)

9. Mettre en place une page couverture sommaire donnant de l'information pour chaque point à l'ordre du jour des réunions du Conseil.

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (importance modérée)

10. Accroître la durée et la fréquence des réunions du Conseil des BNP.

Réponse de la direction

Le CEMD est d'accord, en principe, avec les recommandations en attendant qu'elles soient évaluées en détail dans le cadre des travaux en cours du VCEMD pour établir un Plan d'action de la direction (PAD) qui donne suite aux constatations et aux recommandations. Le comité d'audit des BNP et la direction des SBMFC participeront à l'établissement du PAD et joueront un rôle clé dans sa mise en œuvre. Le PAD devrait être prêt d'ici le 30 septembre 2021 et sa mise en œuvre achevée d'ici le 31 mars 2022.

BPR : CEMD

Date cible : 31 mars 2022

Annexe B — Illustration de l'organisation des BNP – PAS des droits de propriété

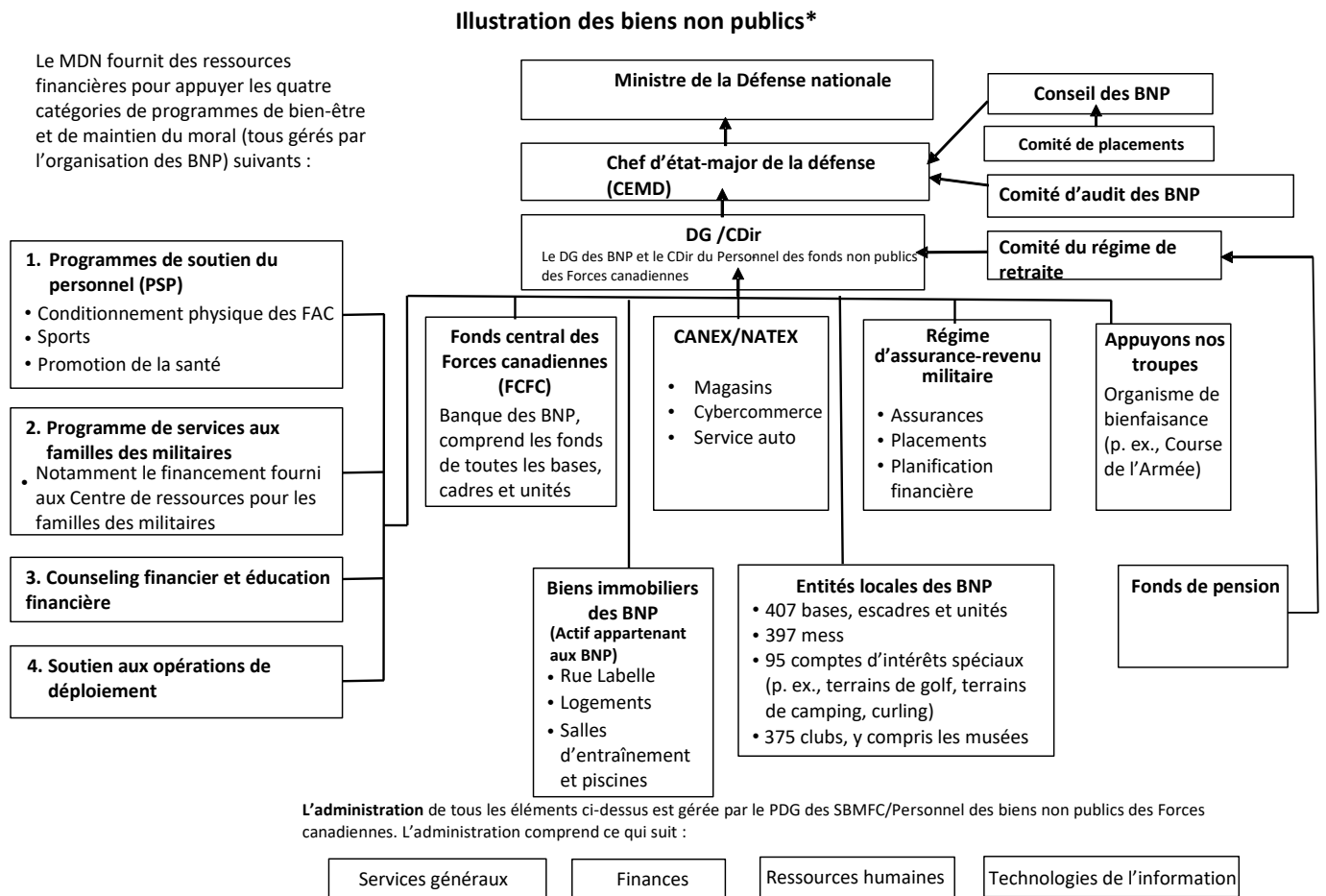


Figure B-1. Illustration des BNP. Cette figure illustre l'organisation des BNP.

Annexe C — Entrevues réalisées dans le cadre de l'examen du Conseil des BNP

Dans le cadre de l'examen du Conseil des BNP, des entrevues ont été réalisées auprès des titulaires des postes suivants :

- Adjudant-chef des FAC
- Vice-chef d'état-major de la défense
- Commandant de l'Armée canadienne
- Commandant de l'Aviation royale canadienne
- Chef du personnel militaire
- Chef – Gestion financière/Directeur général – Budget
- Directeur – Budget (anciennement le contrôleur du Commandement du personnel militaire)
- Conseiller juridique, Conseiller juridique des Forces canadiennes
- Chef – Réserves et appui des employeurs
- Représentant des anciens membres des FAC
- Président actuel du comité d'audit des BNP
- Nouveau président du comité d'audit des BNP
- DG des BNP
- Chef des opérations
- Chef des services financiers
- Vice-président des Services généraux
- Vice-président des Ressources humaines
- Vice-président supérieur des programmes de soutien du personnel
- Vice-président supérieur des services commerciaux
- Vice-président, CANEX/NATEX

Annexe D — Critères d'examen

Voici un résumé des critères utilisés pour l'examen du Conseil des BNP :

N°	Aspect du contrôle de la gestion examiné	Critères d'examen
1	Structure et composition du Conseil	<p>1.a La taille du Conseil des BNP est appropriée, les membres possèdent un éventail de qualifications, de connaissances, de compétences et d'expérience pour exercer leurs responsabilités liées au Conseil et en ont le temps</p> <p>1.b Les liens avec les autres comités de surveillance des BNP, notamment le comité d'audit des BNP, sont efficaces⁸</p> <p>1.c Les politiques ou pratiques à l'égard de l'examen et de la mise à jour périodiques de la structure et de la composition du Conseil des BNP au besoin sont appropriées</p> <p>1.d Les pratiques visant à sélectionner et nommer les membres du Conseil des BNP sont appropriées</p>
2	Rôles, responsabilités et obligations du Conseil	<p>2.a Les rôles, responsabilités et obligations du Conseil des BNP sont consignés et sont conformes à la politique</p> <p>2.b Les politiques ou pratiques à l'égard de l'examen et de la mise à jour périodiques des rôles, responsabilités et obligations du Conseil des BNP au besoin sont appropriées</p> <p>2.c Les responsabilités du Conseil des BNP comprennent la recommandation d'approbation et la surveillance des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Stratégie du Conseil, notamment la recommandation d'approbation du plan stratégique des BNP au CEMD

⁸ Bien que ce point soit reflété comme un élément indépendant en ce qui concerne la portée, il sera examiné dans le cadre de l'examen de la structure du Comité.

		<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation du plan stratégique et des initiatives stratégiques/principales • Rendement des BNP • Profil de risque des BNP • Responsabilisation à l'égard des fonds alloués (deniers publics) dépensés pour les SBMFC
3	<p>Activités du Conseil, notamment l'exercice des responsabilités de surveillance, y compris la surveillance du rendement organisationnel.</p>	<p>3.a Les remises en question, conseils et lignes directrices du Conseil sur les sujets suivants sont appropriées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recommandation d'approbation de la directive stratégique pour les BNP au CEMD • Établissement, examen et recommandation d'approbation du plan stratégique des BNP • Rendement des BNP et efficacité des pratiques de gestion du risque pour atténuer les principaux risques stratégiques, opérationnels et relatifs aux activités <p>3.b Les pratiques relatives à l'orientation des nouveaux membres des BNP sont appropriées, et les membres sont périodiquement avisés lors des mises à jour de leurs responsabilités</p> <p>3.c Les pratiques relatives à l'établissement des ordres du jour et des priorités du Conseil des BNP, à la préparation et à l'exécution des réunions, et à la consignation des délibérations et des décisions sont appropriées, et la mesure dans laquelle ces pratiques favorisent la transparence dans les obligations du Conseil des BNP est appropriée</p> <p>3.d Les politiques ou pratiques qui permettent aux membres du Conseil des BNP de recevoir en temps utile une information pertinente, exacte et complète pour appuyer des discussions solides et pertinentes aux réunions du Conseil et prendre des décisions éclairées sont appropriées</p> <p>3.d Les réunions du Conseil fournissent le temps requis et les occasions pour discuter efficacement des situations nécessitant une décision</p>

Tableau D-1. Entrevues réalisées dans le cadre de l'examen du Conseil. Ce tableau donne la liste de toutes les entrevues réalisées dans le cadre de l'examen du Conseil des BNP.

Annexe E — Membres et participants permanents du Conseil des BNP

Comme l'indique la DOAD 9003-1, les dix postes suivantes siègent au Conseil des BNP à titre de **membres** :

1. Chef de l'état-major de la défense (CEMD) – président;
2. Vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) – agit à titre de président en l'absence du CEMD;
3. Commandant de la Marine royale canadienne (MRC);
4. Commandant de l'Armée canadienne (AC);
5. Commandant de l'Aviation royale canadienne (ARC);
6. Commandant du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL);
7. Sous-ministre adjoint (Finances)/Dirigeant principal des finances (SMA[Fin]/DPF), représenté par un officier général;
8. Chef – Réserves et cadets (C Rés et Cad);
9. Adjudant-chef des FAC;
10. Un représentant des anciens membres des FAC.

La DOAD 9003-1 stipule que les dix postes suivants sont des **participants permanents** aux réunions du Conseil des BNP :

- Juge-avocat général;
- Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]);
- Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]);
- Les SBMFC à titre de directeur général des BNP;
- Les adjudants-chefs ou premiers maîtres de 1^{re} classe de commandement de la MRC, de l'AC, de l'ARC, du VCEMD, du COMPERSMIL et du C Rés et Cad (6 personnes)

Au fil du temps, les deux postes suivants se sont ajoutés à la liste des **participants permanents** :

- Président du comité d'audit des BNP
- Conseiller juridique des Forces canadiennes