



Revu par le CS Ex conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* (LAI). L'article ou les articles applicables de la LAI sont cités lorsqu'il y a prélèvement de l'information.

VÉRIFICATION INTERNE DU CS EX :
INDEMNITÉS
DES FORCES CANADIENNES

Mai 2005

7050-8-2 (CS Ex)



SYNOPSIS

Ce document présente les résultats d'une vérification indépendante des indemnités versées par les Forces canadiennes aux membres de la Force régulière et aux réservistes en service en classe C. La vérification, assortie de contrôles par sondage substantiels, avaient principalement pour but de déterminer si les indemnités étaient payées avec exactitude et à temps et si le cadre de gestion répondait aux besoins.

Sous réserve des exceptions observées, nous en avons conclu que, généralement, les militaires avaient droit aux indemnités qu'ils avaient reçues, sinon aux montants qu'ils avaient touchés. Le processus d'administration de certaines indemnités (qui représentent près de 60 M\$, soit 34 p. 100 des 174 M\$ d'indemnités payées en 2001) exige cependant des interventions manuelles considérables et des calculs répétés des points d'admissibilité accumulés par les militaires pendant leur carrière. Comme le processus est pesant et que différentes méthodes sont utilisées dans le calcul des indemnités, nous ne sommes pas en mesure de donner d'assurance en ce qui concerne l'exactitude des paiements. En fait, il n'y a pas de méthode uniforme de validation des montants payés.

Les cas apparents de non-admissibilité aux indemnités se rapportent à l'ambiguïté de la politique relative au paiement de l'indemnité de service en mer à des militaires débarqués pour de longues périodes. Des indemnités ont également été versées à des personnes n'occupant pas de postes spécifiquement désignés qui les y rendraient admissibles.

Le cadre de contrôle des indemnités des FC doit être amélioré. Tant que le personnel de la solde ne disposera pas des moyens électroniques nécessaires pour saisir les renseignements voulus et calculer les paiements au titre des indemnités, le risque que des erreurs passent inaperçues demeurera élevé. Cette situation conjuguée au manque de clarté entourant les droits aux indemnités compromet la qualité du service offert aux membres des FC et l'équité des indemnités versées. En même temps, l'administration des indemnités continuera de nécessiter des ressources excessives, et les cas de non-conformité persisteront.

Voici les principales recommandations issues de la vérification :

- Les interventions manuelles devraient être réduites au minimum grâce à l'informatisation du processus d'établissement des points d'admissibilité ou du service admissible.*
- Les responsables de l'administration des politiques devraient être consultés au sujet des changements à apporter aux politiques, de manière à prendre en compte les ressources requises.*



- *La question du versement d'indemnités de service en mer à des militaires qui n'ont pas été en mer pendant de longues périodes devrait être clarifiée.*
- *La liste des postes admissibles devrait être tenue à jour; des validations informatiques devraient être prévues pour que seuls les militaires qui occupent des postes désignés puissent toucher des indemnités.*
- *Un cadre de surveillance axé sur les risques devrait être adopté pour les indemnités.*

Prélèvement en vertu de l'article 13(1)(a) de la LAI – Renseignements obtenus à titre confidentiel

Les plans d'action de la direction montrent que la majorité des recommandations présentées ont fait l'objet d'une attention sérieuse. Le CS Ex pourrait éventuellement demander à ce que des jalons intermédiaires ou plus précis soient prévus. Pour aider la direction, nous avons présenté dans le rapport des renseignements sur les pratiques des armées

Un résumé des recommandations et des plans d'action correspondants de la direction est présenté sous forme de tableau aux pages V/VI et VI/VI et une version détaillée se trouve à l'Annexe G.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSULTATS EN BREF	I
Introduction.....	I
Objectifs, critères et étendue de la vérification	I
Évaluation globale.....	II
Principales constatations	III
Cadre de gestion.....	III
Utilisation des renseignements dans la prise de décisions et pratiques de gestion des risques.....	IV
Principales recommandations.....	IV
Plans d’actions de la direction	V
CONTEXTE.....	1
Objectifs	1
Étendue de la vérification	1
Méthodologie	3
CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS	4
Évaluation globale.....	4
Exactitude et promptitude des paiements	4
Évaluation dirigée de domaines à risque élevé	5



Pratiques de gestion actuelles	6
1. Manque d'uniformité du calcul du service admissible ou des points d'admissibilité	6
2. Facilité d'administration des politiques	10
3. Militaires à des postes non désignés touchant des indemnités d'environnement	12
4. Militaires débarqués touchant à tort des indemnités de service en mer	13
5. Cessation des indemnités	15
Utilisation des renseignements dans la prise de décisions et pratiques de gestion des risques	16
1. Évaluation des risques inhérents aux processus	16
2. Surveillance continue	18
ANNEXE A – Critères d'évaluation	A-1
ANNEXE B – Scénario d'illustration des dépenses au titre des ISM versées à des militaires débarqués	B-1
ANNEXE C – Résumé des recommandations et conséquences éventuelles de leur non-application	C-1
ANNEXE D – Liste des indemnités échantillonnées	D-1
ANNEXE E – Résumé de l'évaluation dirigée des indemnités des FC	E-1
ANNEXE F – Acronymes et abréviations	F-1
ANNEXE G – Recommandations et plans d'action de la direction	G-1



RÉSULTATS EN BREF

Introduction

Conformément à son plan de travail, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a effectué une vérification des indemnités d'environnement des Forces canadiennes (FC). La vérification portait aussi sur les indemnités de service militaire à l'étranger (SME) et certaines indemnités spéciales. Les indemnités de SME ont été prises en compte parce que leur administration exige des interventions manuelles appréciables, ce qui augmente d'autant plus les risques d'erreur. Nous avons estimé que les indemnités spéciales, telles que l'indemnité de maternité, l'indemnité parentale et l'indemnité de vie chère (IVC), présentaient des risques assez élevés, soit parce qu'elles étaient difficiles à administrer, soit parce qu'elles étaient nouvelles pour les FC.

Objectifs, critères et étendue de la vérification

La vérification poursuivait deux objectifs principaux :

- déterminer si les processus administratifs et le cadre de gestion, et notamment les stratégies et les pratiques de gestion des risques ainsi que l'utilisation des renseignements dans la prise de décisions, sont aussi efficaces et efficients que possible;
- déterminer si les indemnités d'environnement, les indemnités de service à l'étranger et les indemnités spéciales versées aux membres de la Force régulière (F rég) et de la Réserve en service en classe C (Rés classe C) avaient été payées avec exactitude et à temps – la vérification a porté sur les paiements effectués durant l'année civile 2001.

Pour permettre au CS Ex de rendre compte des objectifs de la vérification, nous avons énoncé des critères d'évaluation (voir l'[ANNEXE A, tableau 1](#)) qui devaient nous aider à formuler des conclusions au sujet des pratiques de gestion, des renseignements utilisés dans la prise de décision ainsi que des stratégies et des pratiques de gestion des risques régissant le paiement des indemnités des FC. Nous avons en outre élaboré certaines procédures informatisées de diagnostic d'anomalies et d'erreurs éventuelles.

De plus, nous avons élaboré des critères de vérification (voir l'[ANNEXE A, tableau 2](#)) en vue de soumettre un échantillon statistique de 300 comptes de solde à des contrôles détaillés. Cela nous a permis plus précisément de voir si les militaires qui avaient touché des indemnités y avaient droit et si les sommes payées étaient exactes et avaient été versées dans un délai raisonnable. Les dépenses totales au titre des indemnités des FC pour l'année civile 2001 se sont élevées à 174 M\$. La population dans laquelle notre échantillon a été tiré représentait des dépenses de 142 M\$, soit 82 p. 100 des dépenses totales.



Évaluation globale

La gestion et l'administration des indemnités des FC comportent de sérieuses lacunes. À défaut de mesures correctives concertées, les membres des FC n'ont aucune garantie qu'ils recevront les indemnités auxquelles ils ont droit et ce, dans des délais raisonnables. À l'inverse, on assistera à des injustices et à des erreurs lorsque des militaires toucheront des indemnités auxquelles ils n'ont pas droit. Du coup, le système risque de ne pas offrir un bon service, de créer des injustices, d'occasionner des dépenses administratives inutiles et de manquer de conformité.

Le cadre de contrôle de la gestion des indemnités des FC devrait faire l'objet d'améliorations substantielles. Selon le mode actuel de calcul et d'attribution de certaines indemnités d'environnement et de service à l'étranger, les taux mensuels dépendent du service admissible ou des points d'admissibilité accumulés. Cependant, *chaque fois* qu'un militaire devient admissible à une indemnité quelconque, l'absence de mécanisme informatisé oblige les commis à la solde à calculer manuellement les points qu'il a accumulés pendant sa carrière. Nous avons constaté que les formules utilisées par les commis à la solde manquaient d'uniformité. Le cadre de contrôle est lourd et donne lieu à des erreurs de paiement. Certains militaires n'ont pas touché d'indemnités suffisantes, et d'autres ont perçu des montants supérieurs à ce qu'ils auraient dû recevoir – cependant, nous ne sommes pas en mesure de chiffrer les montants en question.

Des 174 M\$ d'indemnités payées en 2001, près de 60 M\$, soit 34 p. 100, ont comporté une intervention manuelle appréciable. Exception faite des cas où nous avons mis en doute l'admissibilité aux indemnités, nous sommes convaincus que la grande majorité des bénéficiaires avaient droit aux indemnités qu'ils ont reçues. Il n'existe cependant pas de mécanisme standard qui permette de s'assurer que les montants versés étaient exacts. Tant que le personnel de la solde ne disposera pas de moyens électroniques pour établir le service admissible ou les points d'admissibilité accumulés par un militaire, il faudra continuer d'affecter des ressources excessives à l'administration des indemnités, et des incohérences/erreurs de calcul continueront d'être observées. Cette situation aura en outre des conséquences sur les délais de paiement.

Il faudra également s'assurer que les personnes touchant des indemnités occupent bien des postes/fonctions désignés – il n'existe aucune liste de la sorte, et des montants substantiels ont été versés à des personnes qui n'occupaient pas de postes désignés. De plus, il faut éclaircir la politique sur les indemnités de service en mer puisque certaines personnes reçoivent des indemnités auxquelles elles ne sont pas admissibles.

Les indemnités spéciales sont en gros payées avec exactitude et à temps. Ces indemnités sont régies par des politiques simples, elles sont centralisées, et il y a peu d'interventions manuelles. Nous n'avons pas relevé d'erreurs dans les paiements des indemnités spéciales qui sont administrées par des spécialistes travaillant dans un environnement hautement centralisé (les indemnités de maternité et de paternité, par exemple) ou par des moyens hautement informatisés (comme l'IVC).



Les principales constatations ci-après confirment cette évaluation globale.

Principales constatations

Cadre de gestion

Les pratiques actuelles de gestion des indemnités des FC ont été évaluées en fonction d'un ensemble de critères qui sont définis à l'[ANNEXE A, tableau 1](#). Les principales constatations à leur sujet s'énoncent comme suit.

- **Processus.** Le MDN et les FC dépensent annuellement près de 60 M\$ en indemnités à points d'admissibilité comme les primes de service à l'étranger (PSE), l'indemnité de service en mer (ISM) et l'indemnité du personnel navigant, et ils comptent sur des interventions manuelles pour en assurer l'administration. Par ailleurs, les responsables de l'élaboration des politiques ne consultent pas assez ceux qui sont chargés de l'administration et ils n'ont pas une bonne appréciation des difficultés et des ressources en jeu. Cette situation a entraîné un déséquilibre de ressources, un manque d'uniformité des pratiques et des paiements inexacts.
- **Postes désignés.** De nombreux militaires reçoivent des indemnités d'environnement comme les indemnités de service en mer, de plongée, de service à bord d'un sous-marin, de parachutiste et de personnel navigant, et leurs postes doivent avoir été désignés par le ministre de la Défense nationale (ministre de la DN) ou le Chef d'état-major de la Défense (CEMD). L'équipe de vérification a néanmoins observé qu'au moins 248¹ militaires qui avaient touché ces indemnités n'occupaient pas des postes qui avaient été désignés. Pour l'indemnité du personnel navigant et l'ISM seulement, le Ministère payait jusqu'à 500 000 \$ par an à des militaires qui n'occupaient pas des postes désignés. De la même manière, même si aucun poste de plongeur-démineur n'avait été désigné, près de 800 000 \$ ont été versés en indemnités à ce titre en 2001 seulement.
- **Personnel débarqué.** L'équipe de vérification a relevé des cas où des militaires débarqués ont continué de toucher une indemnité de service en mer pendant une période pouvant atteindre six mois même si leur navire demeurait déployé. La politique prévoit qu'un militaire peut toucher l'indemnité pendant des périodes d'absence temporaire (congé, service temporaire, hospitalisation ou restrictions médicales). Au lieu d'affecter, temporairement ou non, ces militaires à l'extérieur de leur navire, on a présumé qu'ils étaient *débarqués*, ce qui leur permettait de continuer de toucher l'indemnité, même si leurs fonctions ne supposaient pas d'exposition sporadique ou continue à des conditions environnementales difficiles, comme l'exige la politique. Nous croyons que la politique était vague et susceptible d'être mal interprétée – une période de six mois

¹ L'évaluation dirigée portait seulement sur l'indemnité de service en mer, l'indemnité du personnel navigant et l'indemnité de plongée.



n'a pas un caractère temporaire, et nous nous interrogeons sur l'admissibilité de ces militaires à l'indemnité pendant cette période. Cette interprétation de la politique a coûté 800 000 \$ au Ministère d'août 2001 à juin 2003 (voir à ce sujet l'[ANNEXE B](#)).

Utilisation des renseignements dans la prise de décisions et pratiques de gestion des risques

Il n'y a pas eu d'évaluation systématique des risques inhérents aux processus pour aider à surveiller le rendement du système. Si l'on avait fait une ERIP et prévu des indicateurs informatisés, on aurait pu éviter bien des difficultés relevées dans ce rapport ou en atténuer les conséquences.

Principales recommandations

L'[ANNEXE C](#) présente un résumé des recommandations qui se dégagent de cette vérification. Les principales recommandations sont présentées ci-dessous :

1. Le processus d'établissement des points d'admissibilité ou du service admissible pour les indemnités à points d'admissibilité devrait être informatisé. Cela permettra de réduire les interventions manuelles, d'obtenir une plus grande uniformité et d'améliorer le contrôle de l'exactitude et de l'intégralité des renseignements – SMA(RH-Mil).
2. Avant d'adopter ou de modifier des politiques, il y aurait lieu de consulter suffisamment ceux qui les administrent. On pourra ainsi s'assurer que l'on tient bien compte des ressources requises pour administrer les politiques – SMA(RH-Mil).
3. Tenir à jour la liste des postes désignés et s'assurer que le système autorise seulement les militaires qui occupent des postes spécifiquement désignés à toucher des indemnités – SMA(RH-Mil) en consultation avec les CEMA.
4. Dans le cas du personnel débarqué, préciser le sens du terme *temporaire* pour garantir l'uniformité d'application de la politique – SMA(RH-Mil).
5. Effectuer une évaluation des risques inhérents aux processus (ERIP) – SMA(RH-Mil).



Plans d'actions de la direction

Les plans d'action de la direction fournis par le SMA(RH-Mil) et le SMA(Fin SM) montrent qu'une attention sérieuse a été portée aux recommandations du rapport. En ce qui concerne certaines mesures, le CS Ex pourrait demander à ce que des jalons intérimaires soient établis, par le biais des processus habituels de suivi et de surveillance du CS Ex. Les recommandations et les plans d'action de la direction correspondants sont présentés dans un tableau à l'[ANNEXE G](#). Les recommandations qui feront l'objet d'un suivi de la part du CS Ex sont résumées ci-dessous :

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	BPR – Plan d'action de la direction
1	Calcul des points d'admissibilité : Informatiser le calcul des points d'admissibilité et du service admissible.	SMA(RH-Mil)/ DIRHG	Nous sommes d'accord : L'intégration d'un système de contrôle informatisé au Système de gestion des RH est l'une des fonctions prévues dans l'examen des indemnités d'environnement. Calendrier approximatif : Besoins – AF 2005-2006 Programmation – AF 2006-2007
2	Liste des postes désignés : Continuer de consulter les CEMA afin de mettre et de tenir à jour la liste des postes désignés.	SMA(RH-Mil)/ DGRAS	Nous sommes d'accord : Chaque indemnité fera l'objet d'examen cycliques qui permettront de confirmer que les changements d'organisation ou d'équipement sont constatés dans la liste des postes désignés.
3	Validations informatiques : Intégrer au système des validations informatiques grâce auxquelles on pourra obtenir l'assurance que seuls les militaires qui occupent des postes désignés puissent toucher des indemnités.	SMA(RH-Mil)/ DIRHG	Nous sommes d'accord : L'une des modifications qu'on envisage d'apporter au SGRH pendant la phase de mise en œuvre de l'examen des indemnités d'environnement consistera à ajouter un attribut à la définition des données relatives au « poste » qui permettra de tenir compte des indemnités et de l'admissibilité aux indemnités.
4	Clarification de la politique : Préciser le sens du terme <i>temporaire</i> pour que la politique soit appliquée uniformément.	SMA(RH-Mil)/ DGRAS	Nous sommes d'accord : Selon le cadre d'action proposé, l'argent ira surtout aux jours effectifs de déploiement; cela devrait éliminer la majorité des problèmes. Calendrier approximatif : Rédaction de la politique 2005-2006 janv-mars 06
5	Cessation et début des indemnités : Informatiser le processus de paiement de façon à ce que les indemnités cessent quand des militaires quittent leur unité, et qu'il revienne aux unités bénéficiaires d'accorder les indemnités voulues.	SMA(RH-Mil)/ DIRHG	Nous sommes d'accord : Les règles du SGRH fourniront de bons contrôles. L'admissibilité aux indemnités dépendra des dates de changement d'effectif et du titulaire du poste désigné.



N°	Recommandation du CS Ex	BPR	BPR – Plan d'action de la direction
6	Cadre de surveillance et de gestion des risques : Créer un cadre officiel de gestion des risques et faire une ERIP systématique de concert avec les responsables de l'administration de la politique.	SMA(RH-Mil)	Nous sommes d'accord : Il faudrait cependant prévoir d'autres échanges et obtenir plus de renseignements.
7	Rapports : Établir des rapports pour fournir en permanence à la direction des renseignements exacts et pertinents.	SMA(RH-Mil) SMA (Fin SM)	Nous sommes d'accord : Les rapports d'exception produits par le système à l'intention de la direction seront définis pendant la phase de mise en œuvre de l'examen de la politique relative aux indemnités d'environnement.



CONTEXTE

Objectifs

Vérification

- Déterminer si les indemnités d'environnement, les indemnités de service à l'étranger et les indemnités spéciales versées aux membres de la F rég et de la Rés classe C avaient été payées avec exactitude² et à temps³; l'étendue de la vérification englobait les paiements effectués durant l'année civile 2001.
- Déterminer si les processus administratifs et le cadre de gestion, et notamment les stratégies et les pratiques de gestion des risques ainsi que l'utilisation des renseignements dans la prise de décisions, sont aussi efficaces et efficients que possible.

Autre

Élaborer des procédures informatisées d'analyse et de diagnostic pour faciliter la détection d'anomalies et d'erreurs éventuelles.

Étendue de la vérification

La vérification couvrait l'ensemble du MDN et des FC et elle s'appliquait à trois types d'indemnités pour l'année civile 2001 (la liste complète des indemnités observées est présentée à l'[ANNEXE D](#)).

Type	Description succincte	Modalités de paiement	Exemple
Indemnités d'environnement	Montant attribué à un militaire en compensation de l'exercice de fonctions qui l'exposent de façon permanente et	Exception faite des indemnités occasionnelles, le taux mensuel de la plupart des indemnités est en fonction du nombre d'années pendant lesquelles le militaire a été affecté à un poste désigné.	Indemnité de service en mer (ISM)

² Ce qui signifie que les militaires reçoivent ce qui leur est dû pour les services qu'ils ont rendus.

³ Ce qui signifie que les guides de solde sont mis à jour au plus tard 30 jours après la date où le salaire ou les avantages ont été gagnés.



Type	Description succincte	Modalités de paiement	Exemple
	appréciable à des conditions environnementales.	Pour les autres indemnités, le militaire est admissible à une indemnité pour chaque journée où il est exposé à certaines conditions.	Indemnité d'opérations en campagne (IOC)
Indemnités spéciales	Indemnités uniques sans lien entre elles.	Chacune a ses modalités de paiement propres.	Indemnité de vie chère (IVC)
Service à l'étranger (ou SME)	Indemnités versées à des militaires qui sont affectés, temporairement ou non, à une opération à l'étranger ou qui s'y trouvent en service temporaire (ST), qu'ils soient accompagnés ou non.	Le taux mensuel de certaines indemnités comme la prime de service à l'étranger (PSE) est établi en fonction des points d'admissibilité accumulés par le militaire pendant ses affectations à l'étranger admissibles.	Prime de service à l'étranger (PSE)

Les dépenses totales au titre des indemnités des FC pour l'année civile 2001 se sont élevées à 174 M\$. Les dépenses totales au titre des trois indemnités observées dans notre échantillon s'établissaient cependant à 142 M\$, soit 82 p. 100 des dépenses totales (Figure 1).

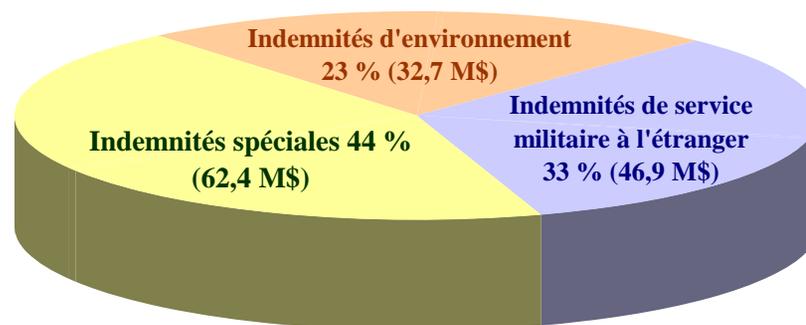


Figure 1 Population dans laquelle l'échantillon a été tiré

Méthodologie

Pour parvenir à nos constatations, nous avons :

- acquis une connaissance approfondie du processus actuel d'administration des indemnités des FC
 - en observant les activités de traitement des indemnités des commis à la solde,
 - en interrogeant des personnes associées à l'administration des indemnités des FC et des responsables des politiques pertinentes, tels que le Directeur – Politique et développement (Solde) (DPDS);
- examiné des processus de traitement des indemnités pour en reconnaître les risques – les domaines nécessitant des interventions manuelles appréciables ont par exemple été assimilés à des domaines à risque élevé;
- élaboré des critères et des procédures de vérification détaillés, conformément aux directives du Conseil du Trésor;
- visité 11 sites représentatifs des trois armées;
- évalué un échantillon aléatoire et statistiquement représentatif de 300 comptes de solde en fonction de nos critères de vérification;
- évalué d'autres comptes de solde dans des domaines où les probabilités d'erreurs étaient selon nous élevées ou dans lesquels une erreur pouvait empêcher les paiements d'être faits avec exactitude et à temps. Un résumé des objectifs et des constatations de ces évaluations dirigées est présenté à l'[ANNEXE E](#).



CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS

Évaluation globale

La grande majorité des membres des FC ont droit aux indemnités qu'ils reçoivent. Nous ne sommes cependant pas en mesure de donner globalement l'assurance que les paiements sont faits avec exactitude et à temps.

S'appuyant sur ses observations d'un échantillon aléatoire de 300 comptes de solde et sur un examen des pratiques de gestion des indemnités des FC, l'équipe de vérification du CS Ex est convaincue que, en 2001, la grande majorité des membres de la F rég et de la Rés classe C qui touchaient des indemnités des FC y avaient droit; il n'a cependant pas été possible de dire si les paiements étaient faits avec exactitude et à temps.

Exactitude et promptitude des paiements

Le montant mensuel de nombreuses indemnités à points d'admissibilité est déterminé en fonction du nombre d'années de service admissible ou de points d'admissibilité accumulés. Les raisons pour lesquelles il ne nous a pas été possible de savoir au juste si les indemnités à points d'admissibilité avaient été versées avec exactitude et à temps sont énumérées ci-dessous; leurs liens réciproques sont présentés à la [Figure 2](#).

- 1) Il n'existe pas de directives garantissant que les points d'admissibilité et les années de service admissible sont calculés uniformément partout dans les FC.
- 2) Les résultats préliminaires de quatre examens de l'ISM faits par des unités différentes ont confirmé que les pratiques de calcul des points d'admissibilité n'étaient pas uniformes.
- 3) Le personnel de la solde n'a pas l'équipement voulu pour obtenir l'assurance que les chiffres sur les années de service admissible ou les points d'admissibilité sont tenus à jour avec exactitude et à temps.
- 4) Le contrôle des points d'admissibilité et des années de service admissible nécessite des interventions manuelles considérables qui accroissent les risques d'erreurs.
- 5) Dans bien des cas, les années de service ouvrant droit aux indemnités d'environnement n'étaient pas mises à jour à temps.
- 6) De nombreux militaires qui touchaient des indemnités d'environnement n'occupaient pas des postes désignés à cette fin par le ministre de la Défense nationale (ministre de la DN) ou le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), comme le prévoit la politique.
- 7) Dans la majorité des cas, les points d'admissibilité et les années de service admissible des militaires ne figurent pas dans les dossiers des militaires, et il s'ensuit un manque de renseignements pour garantir l'uniformité et l'exactitude des calculs manquant.
- 8) Il n'existe pas d'indicateurs de rendement qui permettraient de dire que les paiements sont faits à temps. Dans notre échantillon, nous avons observé 17 cas où la mise à jour du guide de solde d'un militaire avait pris plus de 30 jours.



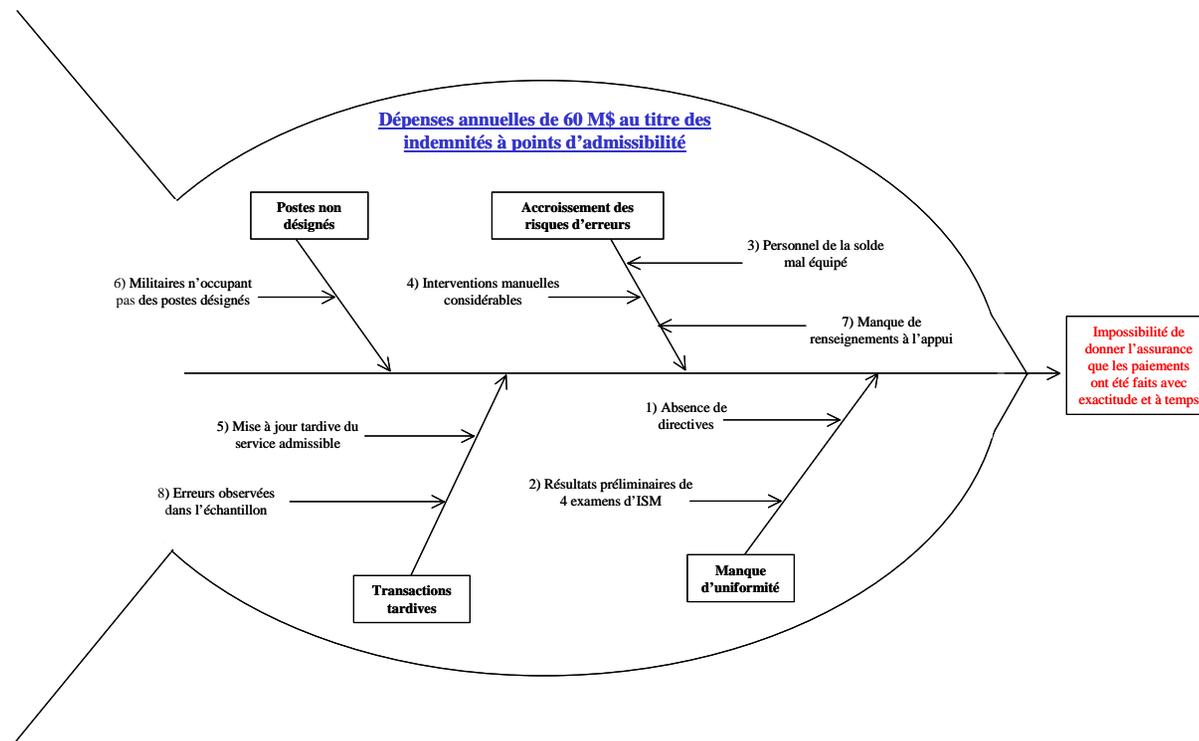


Figure 2 Raisons pour lesquelles le CS Ex ne peut pas donner l'assurance que les paiements ont été faits avec exactitude et à temps

Comme les indemnités à points d'admissibilité représentent une proportion appréciable des dépenses annuelles au titre des indemnités des FC (34 p. 100 ou 60 M\$), le CS Ex n'est pas en mesure de donner l'assurance que les indemnités des FC ont été payées avec exactitude et à temps.

Évaluation dirigée de domaines à risque élevé

L'équipe de vérification du CS Ex a également fait de nombreuses évaluations dirigées dans des domaines où des faiblesses ont été observées. Elle a constaté que l'esprit des politiques des FC n'est pas toujours respecté parce que les commis à la solde ne disposent pas des moyens nécessaires pour appliquer la politique ou que celle-ci a besoin d'être clarifiée. Les causes et les conséquences des faiblesses observées par l'équipe de vérification et certains résultats des évaluations dirigées sont examinés en détail plus loin.

Pratiques de gestion actuelles

L'administration de certaines indemnités nécessite des interventions manuelles considérables et entraîne des doubles emplois. Tant que le processus de contrôle du service admissible ou des points d'admissibilité des militaires n'aura pas été informatisé, ce travail continuera d'exiger des ressources excessives et de manquer d'uniformité.

1. Manque d'uniformité du calcul du service admissible ou des points d'admissibilité

Question

Le processus actuel de calcul du service ouvrant droit aux indemnités d'environnement ou des points d'admissibilité à la prime de service à l'étranger (PSE) n'est ni efficace ni efficient.

Causes et conséquences

Inefficience

- L'administration des indemnités nécessite des ressources excessives. Le MDN et les FC consacrent près de 60 M\$ par an aux indemnités à points d'admissibilité. Faute d'informatisation, les commis à la solde doivent contrôler manuellement et en permanence la période de service ou les points *cumulatifs* pour s'assurer que le temps ou les points nécessaires pour passer au niveau suivant sont modifiés à temps.
 - En un endroit, il fallait plus de deux mois à un commis à la solde pour établir le nombre d'années de service admissible des 220 membres de l'équipage d'un navire avant un déploiement. Ailleurs, une équipe de quatre commis à la solde (deux à plein temps et deux à temps partiel) a mis plus de deux mois pour vérifier l'exactitude des points d'admissibilité de quelque 1 200 militaires en déploiement. Ces vérifications doivent être faites en permanence, de manière à pouvoir modifier les points des militaires admissibles à un rajustement de niveau.
- Chaque fois que des militaires deviennent admissibles à une indemnité, les commis à la solde doivent recalculer manuellement leur période de service admissible ou leurs points d'admissibilité. Par exemple, si un militaire participe à cinq opérations différentes pendant sa carrière, ses points d'admissibilité à la PSE seront vraisemblablement calculés cinq fois par cinq différents commis à la solde, sans que l'on sache vraiment si la même méthode a été utilisée à chaque fois.
- Dans la majorité des cas, les dossiers des militaires ne contenaient pas de renseignements à l'appui de leurs points d'admissibilité ou de leur service admissible.



- L'équipe de vérification a relevé de nombreux cas où les niveaux de service cumulatif pour l'indemnité de service en mer et l'indemnité du personnel navigant n'avaient pas été changés à temps, et de nombreux militaires se trouvaient de ce fait à recevoir des paiements insuffisants. Le tableau ci-dessous donne une idée de ces sous-paiements.

(1) Type	(2) Militaires	Retards		Sous-paiements			
		(3) Retard moyen (en mois)	(4) Retard maximal (en mois)	(5) Sous-paiement mensuel moyen par militaire	(6) Sous-paiement mensuel maximal par militaire	(7) = (2) x (5) Sous-paiement mensuel cumulatif	(8) = (7) x 12 Sous- paiement annuel cumulatif
ISM	186	13	43	83 \$	107 \$	15 500 \$	186 000 \$
Personnel navigant	107	29	82	58 \$	125 \$	6 200 \$	74 400 \$

- Nous avons communiqué avec l'unité de huit des 107 militaires qui touchaient l'indemnité du personnel « navigant » et de neuf des 186 militaires qui touchaient l'ISM pour obtenir des éclaircissements. Nous n'avons reçu qu'une seule réponse. En plus d'admettre que le niveau n'avait pas été changé à temps, l'unité a confirmé que l'un militaire n'était plus admissible à l'ISM. Des mesures de recouvrement ont été prises depuis. Pour ce qui est des autres militaires au sujet desquels nous avons demandé des explications, le sous-paiement a atteint dans certains cas un maximum de 5 800 \$ pour ceux qui touchaient l'indemnité du personnel navigant et de 4 000 \$ pour ceux qui touchaient l'ISM.
- Comme le processus de contrôle est le même pour toutes les indemnités à points d'admissibilité (comme la prime de service à l'étranger et l'indemnité de service à bord d'un sous-marin), il est fort probable que des militaires touchant ces indemnités se trouvent dans une situation analogue.

Inefficacité

- Le Ministère n'a pas énoncé de directives sur les procédures à suivre, et le personnel de la solde chargé de calculer le service admissible et les points d'admissibilité n'a pas reçu la formation voulue. Il n'est donc pas étonnant que la façon d'établir ce à quoi un militaire a droit varie considérablement.



- L'équipe de vérification du CS Ex a obtenu les résultats préliminaires de quatre examens de l'indemnité de service en mer (ISM) menés par différentes unités. Ces examens visaient à évaluer l'exactitude du calcul du service admissible des membres de l'unité. La Figure 3 ci-dessous montre que les examens ont permis de relever de nombreuses inexactitudes à l'origine de sous-paiements ou de paiements en trop.
- La proportion des inexactitudes observées dans les quatre unités incluses dans l'examen des ISM allait de 28 p. 100 à 99 p. 100. Pour les 662 cas étudiés, le taux global d'inexactitude était de 44 p. 100; dans 73 p. 100 des cas (c.-à-d. presque le tiers des cas étudiés), les militaires avaient apparemment reçu plus d'argent qu'ils n'y avaient droit. Au moment où la vérification a été faite, la direction n'avait pas encore pris de mesures de recouvrement, ne sachant pas au juste quelle méthode utiliser.
 - Même si les inexactitudes observées concernent seulement l'indemnité de service en mer, il en va peut-être de même des autres indemnités des FC qui sont établies en fonction du service admissible ou de points d'admissibilité; ces indemnités représentent des dépenses de l'ordre de 60 M\$ par an.
- Dans le cadre d'une évaluation dirigée, l'équipe de vérification du CS Ex a constaté que des mesures avaient été prises pour corriger des paiements erronés, mais non pour corriger le service admissible des militaires. Les militaires en question avaient donc à leur crédit des périodes de service pendant lesquelles ils n'étaient pas admissibles à l'indemnité.

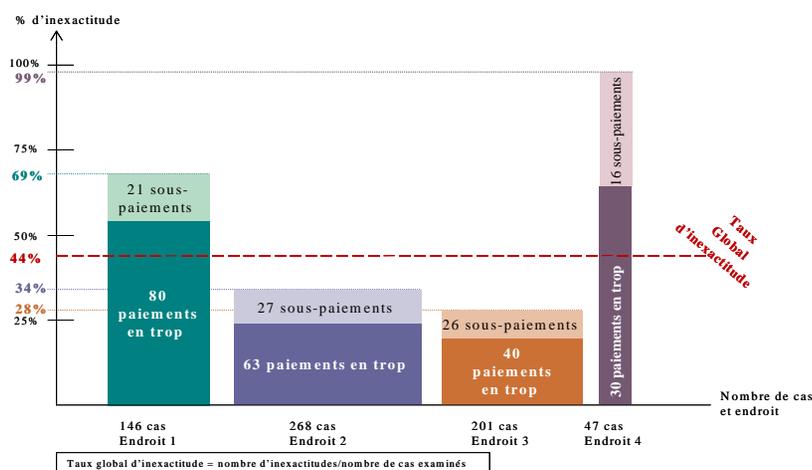


Figure 3 Résultats de quatre examens de l'indemnité de service en mer (ISM) faits par différentes unités

Ces inexactitudes tiennent essentiellement à un manque d'informatisation. Tant que le personnel des services de solde n'aura pas à sa disposition des outils de facilitation/surveillance, les problèmes de sous-paiement/paiement en trop vont persister et des ressources excessives vont continuer d'être affectées à cette tâche.

Comparaison de diverses méthodes de calcul du service admissible

Prélèvement en vertu de l'article 13(1)(a) de la LAI – Renseignements obtenus à titre confidentiel


Recommandation

BPR	Mesures
SMA(RH-Mil)/DIRHG	Informatiser le calcul des points d'admissibilité et du service admissible. L'informatisation devrait éliminer les interventions manuelles et garantir de ce fait une plus grande uniformité et un meilleur contrôle de l'exactitude des points d'admissibilité et du service admissible, ce qui augmenterait l'exactitude des indemnités versées.



2. Facilité d'administration des politiques

Question

De nombreuses politiques régissant les indemnités sont complexes, et leur administration exige des interventions manuelles considérables.

Causes et conséquences

- Le personnel responsable de l'administration des indemnités devrait avoir davantage son mot à dire quand des modifications des politiques sont envisagées. Autrement, il n'est pas suffisamment tenu compte de ce qu'implique l'administration de certaines indemnités et il est difficile d'obtenir que l'esprit des politiques soit respecté. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de politiques dont l'administration est laborieuse.

Indemnité	Efforts requis pour assurer le respect de la politique
Indemnités d'environnement	Postes désignés. Les militaires ont droit à certaines indemnités d'environnement s'ils sont affectés à des postes désignés. Au moment de la vérification du CS Ex, toutefois, il n'y avait pas de liste complète des postes désignés.
	Dans bien des cas, le taux mensuel des indemnités d'environnement dépend du nombre d'années de service admissible du militaire. Le Ministère n'a pas énoncé de directives sur les procédures de contrôle des années admissibles, et le personnel de la solde n'a pas les outils voulus pour bien contrôler ces renseignements. À tout moment de l'année, environ 8 000 militaires touchent des indemnités qui sont calculées en fonction du service admissible ou des points d'admissibilité.
Prime de service à l'étranger (PSE)	Contrôler les points d'admissibilité à la PSE demande beaucoup de temps. Les militaires reçoivent un point par mois quand ils servent à l'étranger. Les parties de mois sont comptées le premier et le dernier mois seulement, quand il y a 10 jours de PSE dans le mois.
	Quand un militaire touche la PSE et que les personnes à sa charge sont temporairement absentes du poste pendant plus de 25 jours, la prime est modifiée en conséquence.
	La PSE OPS augmente tous les six mois, mais le personnel de la solde ne dispose pas des moyens nécessaires pour administrer efficacement ces changements.

- Si l'on ne prend pas suffisamment en compte la facilité d'administration des politiques avant que celles-ci n'entrent en vigueur, les risques d'erreur vont demeurer élevés.



Recommandation

BPR	Mesures
SMA(RH-Mil)	Avant d'adopter ou de modifier des politiques, le MDN et les FC doivent s'assurer que le personnel responsable de leur administration peut le faire avec efficacité et à temps. Il y aurait également lieu d'examiner périodiquement les politiques du point de vue de leur simplicité et de leur facilité d'administration.



3. Militaires à des postes non désignés touchant des indemnités d'environnement

Question

Les procédures en vigueur ne donnent pas l'assurance que les militaires qui touchent des indemnités d'environnement parce qu'ils sont affectés à des postes *désignés* occupent effectivement des postes désignés par le ministre de la DN et le CEMD.

Causes et conséquences

- De nombreux postes sont censés avoir été désignés par le ministre de la DN ou le CEMD pour des indemnités d'environnement comme les indemnités de service en mer, de plongée, de service à bord d'un sous-marin, de parachutiste et de personnel navigant. L'équipe de vérification du CS Ex a observé qu'au moins 248⁴ militaires qui avaient touché ces indemnités n'occupaient pas des postes désignés. Ces postes répondaient peut-être aux critères de désignation; toutefois, tant qu'ils n'ont pas été officiellement désignés, les militaires qui les occupent ne sont pas admissibles aux indemnités.
- Comme nos contrôles se limitaient aux militaires qui avaient touché de façon continue une indemnité de service en mer, de personnel navigant ou de plongée appartenant à la même unité de décembre 2002 à mai 2003, il y a vraisemblablement de nombreux autres cas de militaires qui occupaient des postes non désignés, mais qui touchaient ces indemnités.
- L'équipe de vérification a constaté que 95 militaires qui touchaient l'indemnité du personnel navigant n'occupaient pas des postes désignés et que 36 militaires qui touchaient l'indemnité de service en mer n'étaient affectés ni à un navire ni à un poste désigné. Nous avons demandé des précisions au sujet de 44 de ces 131 militaires et nous avons reçu 26 réponses. Dans sept cas, des mesures de recouvrement ont ultérieurement été prises quand il est apparu que ces militaires n'étaient pas admissibles aux indemnités. Selon les réponses reçues, les 19 postes restants répondaient aux critères d'admissibilité aux indemnités, même s'ils n'avaient pas encore été officiellement désignés. Les sommes recouvrées dans chaque cas allaient de 1 200 \$ à 26 000 \$.
- Le Ministère peut verser annuellement jusqu'à 500 000 \$ en indemnités de personnel navigant et de service en mer à des militaires qui n'occupent pas des postes désignés.
- En 2001, près de 800 000 \$ ont été versés en indemnités de plongée même si aucun poste de plongeur-démineur n'avait été désigné.

Recommandations

BPR	Mesures
SMA(RH-Mil)	Continuer de consulter les CEMA afin de mettre et de tenir à jour la liste des postes désignés.
	Intégrer au système des validations informatiques grâce auxquelles on pourra obtenir l'assurance que seuls les militaires qui occupent des postes désignés puissent toucher des indemnités d'environnement.

⁴ L'évaluation dirigée portait seulement sur l'indemnité de service en mer, l'indemnité du personnel navigant et l'indemnité de plongée.



4. Militaires débarqués touchant à tort des indemnités de service en mer

Question

L'équipe de vérification du CS Ex a relevé des cas où des militaires qui étaient débarqués alors que leur navire était déployé et des militaires inaptes au service en mer pour des raisons de santé ont continué de toucher une indemnité de service en mer (ISM) pendant une période pouvant atteindre six mois. Au lieu d'affecter, temporairement ou non, ces militaires à l'extérieur de leur navire, on a présumé qu'ils étaient *débarqués*, ce qui leur permettait de continuer de toucher l'ISM, même si leurs fonctions ne supposaient pas d'exposition sporadique ou continue à des conditions environnementales difficiles, comme l'exige la politique.

Causes et conséquences

- La politique autorise des militaires à toucher l'ISM pendant des périodes d'absence temporaire (congé, service temporaire, hospitalisation ou restrictions médicales). La politique ne contient pas de définition du terme *temporaire*. Les Forces maritimes des deux côtes considèrent qu'une période *temporaire* peut atteindre six mois; l'équipe de vérification du CS Ex estime que cela est excessif.
- L'équipe de vérification a observé que de nombreux militaires étaient débarqués pour des raisons de famille, d'instruction ou de santé. Une fois débarqués, ces militaires n'étaient plus exposés de façon sporadique ou continue à des conditions environnementales difficiles, comme le prévoit la politique.
- Comme il n'est pas rare que 20 à 25 militaires soient débarqués quand un navire est déployé, cette pratique finit par être coûteuse. Par exemple, nous avons observé que 100 des membres de l'équipage des quatre navires déployés en 2003 étaient débarqués et continuaient de toucher l'ISM alors que leur navire se trouvait dans un théâtre d'opérations. En supposant que l'ISM mensuelle moyenne est de 330 \$ par militaire, il en coûte donc 200 000 \$ de plus au Ministère pour débarquer ces militaires pendant une période de six mois. D'août 2001 à juin 2003, des navires des FC ont été déployés à 16 reprises. En supposant que 25 militaires ont été débarqués par navire et qu'ils touchaient une indemnité de 330 \$ par mois, cela signifie des dépenses additionnelles de 800 000 \$ pour le MDN et les FC (voir l'illustration qui figure à l'[ANNEXE B](#)). Il est important de noter que, chaque fois qu'un navire part en mission, les militaires débarqués doivent être remplacés.
- Quand un militaire touche l'ISM, il accumule des points d'admissibilité au niveau suivant. Des marins ont indiqué que, dans certaines situations, ils étaient mécontents d'avoir à aller souvent en mer alors que des camarades restés à terre continuaient de toucher les mêmes indemnités et d'accumuler des points.
- Cette situation a été évitée à l'égard de certaines indemnités comme la PSE OPS. En effet, si un militaire qui participe à une opération est blessé et jugé inapte, sa PSE cesse dès⁵ qu'il quitte son poste à l'étranger. De même, l'indemnité d'opérations en campagne (IOC) est versée **seulement** pendant la période où des militaires vivent dans des conditions de campagne.

⁵ Depuis le 23 juillet 2003, la DRAS stipule qu'un militaire qui est absent du poste pendant une période indéterminée pour des raisons de santé ou de famille cesse de recevoir la PSE OPS le 26^e jour de rémunération après son départ du poste ou le jour où il est établi qu'il ne reviendra pas au poste, la première de ces éventualités étant retenue.



- Il est intéressant de souligner que l’IOC est payée par les unités, contrairement à l’ISM et à l’indemnité du personnel navigant, qui sont payées par le SMA(RH-Mil).
- L’équipe du CS Ex a appris que la politique n’était pas appliquée uniformément. Certains militaires, en effet, sont *débarqués* alors que d’autres font l’objet d’une *affectation temporaire* (ce qui les prive de l’ISM), bien que les mêmes conditions s’appliquent.

Comparaison de méthodes d’administration du personnel débarqué

Prélèvement en vertu de l’article 13(1)(a) de la LAI – Renseignements obtenus à titre confidentiel

Recommandation

BPR	Mesures
SMA(RH-Mil)/DGRAS	Préciser le sens du terme <i>temporaire</i> pour que la politique soit appliquée uniformément.



5. Cessation des indemnités

Question

Des unités ont négligé de cesser le versement d'indemnités à des militaires qui n'y avaient plus droit.

Causes et conséquences

- La principale raison pour laquelle des militaires touchent des indemnités auxquelles ils n'ont pas droit est que l'unité perdante ne cesse pas le versement des indemnités quand ils sont affectés ailleurs. Selon la politique, il revient à l'unité perdante de cesser le versement des indemnités d'environnement des militaires qui n'y auront plus droit à leur nouveau poste ou leur nouvelle unité.
- Si les unités bénéficiaires ne savent pas que les unités perdantes n'ont pas cessé le versement des indemnités, les militaires continuent de les toucher chaque mois même s'ils n'y ont plus droit. L'équipe de vérification du CS Ex a relevé des cas où des militaires avaient touché à tort une indemnité de personnel navigant ou de service en mer pendant plus de 30 mois d'affilée. Des mesures de recouvrement ont été prises.
- Si une erreur est découverte, des mesures de recouvrement doivent être prises, qui que soit le responsable de l'erreur. Il arrive souvent, toutefois, que des mesures de recouvrement causent des difficultés financières aux militaires touchés. Certains militaires ont présenté des griefs, affirmant qu'ils n'avaient rien à se reprocher, mais que des commis à la solde avaient donné de mauvais renseignements. Quelle qu'en soit l'issue, les griefs nuisent au moral.

Recommandation

BPR	Mesures
SMA(RH-Mil)/ DIRHG	Informatiser le processus de paiement de façon à ce que les indemnités cessent quand des militaires quittent leur unité, et à ce qu'il revienne aux unités bénéficiaires d'accorder les indemnités voulues.

Utilisation des renseignements dans la prise de décisions et pratiques de gestion des risques

1. Évaluation des risques inhérents aux processus

L'administration des indemnités des FC nécessite des interventions manuelles considérables. Cela augmente le risque d'erreurs non détectées et les ressources requises. Faute d'évaluation systématique des risques inhérents aux processus (ERIP) et en l'absence d'indicateurs adéquats, l'efficacité de l'administration des indemnités n'a pas reçu l'attention qu'elle méritait. Si l'on avait fait une ERIP et prévu des indicateurs informatisés, on aurait pu éviter bien des difficultés relevées dans ce rapport ou en atténuer les conséquences.

Question

Il n'existe pas actuellement de cadre officiel de gestion des risques qui permette de reconnaître les risques associés à l'attribution des indemnités des FC, et plus particulièrement d'évaluation des risques inhérents aux processus (ERIP) qui permette de corriger les lacunes ou les inexactitudes.

Causes et conséquences

Le tableau ci-dessous présente certaines des lacunes ou des inexactitudes qu'une ERIP aurait permis d'éviter.

	Causes	Conséquences
Utilisation excessive de ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les commis à la solde n'ont pas les outils voulus pour administrer avec efficacité les indemnités comme les indemnités à points d'admissibilité. ▪ L'administration des indemnités exige beaucoup de temps. ▪ Certaines politiques sont très complexes (voir la section intitulée « Facilité d'administration des politiques »). ▪ Obtenir que l'esprit des politiques soit respecté exige des interventions manuelles considérables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation inefficace des ressources
Augmentation du risque d'erreurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus il y a d'interventions manuelles, plus le risque d'erreur augmente. L'administration de la plupart des indemnités des FC nécessite des interventions manuelles considérables. Une ERIP aurait permis de le constater. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paiements insuffisants/en trop ▪ Grievs et QV



	Causes	Conséquences
Manque d'uniformité de l'administration de la politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de directives nationales sur les procédures d'administration des indemnités des FC est à l'origine d'un manque d'uniformité des méthodes qui nuit à l'intégrité du processus et à la qualité de la vie. ▪ L'ambiguïté de certaines politiques (voir la section intitulée « Militaires débarqués touchant à tort des indemnités de service en mer ») entraîne des erreurs d'interprétation et un manque d'uniformité des pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'intégrité du processus ▪ Griefs

Recommandation

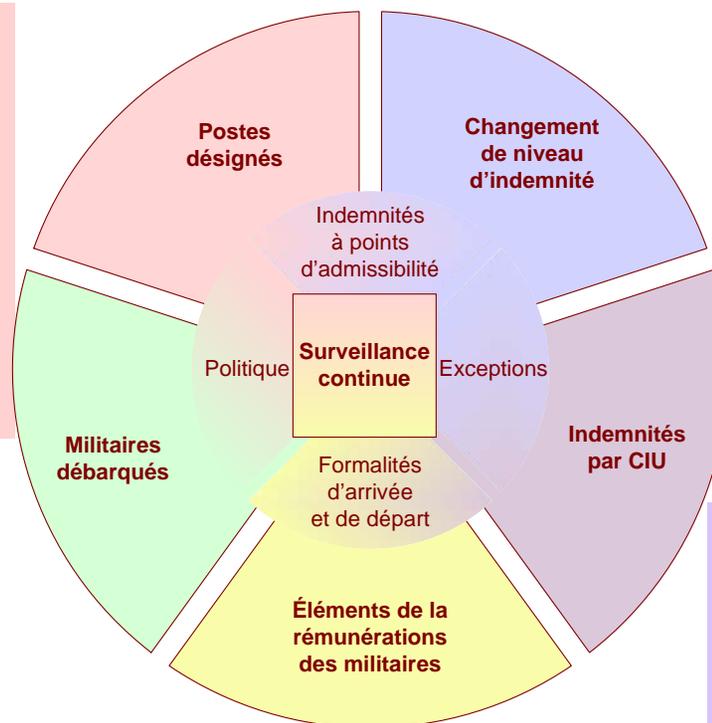
BPR	Mesures
SMA(RH-Mil)	Créer un cadre officiel de gestion des risques et faire une ERIP systématique de concert avec les responsables de l'administration de la politique.

2. Surveillance continue

La surveillance continue joue un rôle crucial dans la prise de décisions et la gestion des risques. Elle permet à la direction de reconnaître les anomalies et les erreurs imputables à des lacunes des contrôles et de disposer ainsi de renseignements plus fiables, plus pertinents et plus actuels. Les bons renseignements permettent de réduire les risques d'erreurs. Nous recommandons donc qu'on établisse les rapports suivants pour fournir en permanence à la direction des renseignements exacts et pertinents sur les sujets de préoccupation relevés lors de la vérification.

- Pour toutes les indemnités dont l'un des critères d'admissibilité est l'occupation d'un poste désigné, les CEMA devraient régulièrement produire des rapports faisant état de tous les militaires bénéficiaires de l'indemnité qui :
 - ne sont pas affectés à une unité (ex. un navire) qui les rend admissibles à l'indemnité;
 - n'occupent pas un poste désigné.
- Les militaires ainsi répertoriés devraient tous faire l'objet d'un suivi.

- Le CEMFM devrait obtenir tous les mois une liste à jour des militaires débarqués et des explications au sujet des militaires qui sont inscrits à la liste depuis plus d'un mois.
- Pour les navires dans des théâtres d'opérations, produire un rapport sur les militaires qui touchent l'ISM et obtenir une justification du paiement des indemnités.



- Produire un rapport (dans le cadre du SGDR) pour comparer le nombre de jours accumulés d'un militaire à son niveau actuel au nombre maximal de jours requis pour passer au niveau suivant. Les cas où le maximum est dépassé devraient faire l'objet d'un suivi.
- Les commis SGR devraient revoir régulièrement le rapport pour identifier les militaires dont le niveau doit bientôt changer ou déceler d'éventuelles anomalies. Les mesures voulues pourront ensuite être prises.

- Le cmdt de chaque NBS ou CIU devrait obtenir régulièrement un rapport (dans le cadre du SGDR) sur les indemnités versées à ses subalternes.
- Ces rapports permettront aux cmdt d'unité de repérer les cas inusités (ex. une ISM payée par une unité de vol) qui pourraient nécessiter un suivi.

- Les commis SGR devraient produire un rapport sur les éléments actifs du guide de solde d'un militaire dans le SCCS/Re (indemnités, frais d'absence du foyer, logement pour célibataire, vivres, etc.) chaque fois qu'un militaire quitte une unité ou y arrive.
- Les cas inusités devraient faire l'objet d'un suivi.



ANNEXE A – Critères d'évaluation

Tableau 1 – Pratiques de gestion, renseignements utilisés dans la prise de décisions, et stratégies/pratiques de gestion des risques

Critères d'évaluation ⁶		Aspect évalué	Gestion des risques	Cadre de contrôle de gestion	Données décisionnelles
1)	Risques connus (y compris ERIP et interruption des activités) et évaluation de la probabilité et des conséquences des risques		✓		
2)	Politiques et procédures portant sur les domaines à risque et définissant clairement les risques relatifs aux activités		✓	✓	
3)	Risque résiduel et niveau de tolérance définis et communiqués		✓		
4)	Responsabilités et pouvoirs relatifs à la gestion de la solde définis et communiqués, ce qui suppose un tableau des délégations à jour			✓	
5)	Programme structuré de formation des commis SGR			✓	
6)	Séparation adéquate des fonctions du personnel responsable de la solde			✓	
7)	Transactions de solde dûment constatées et piste de vérification suffisante			✓	
8)	Contrôles appropriés d'accès au SCCS/Re			✓	
9)	Données sur la solde gardées dans un secteur sécurisé			✓	
10)	Mécanismes permettant une adaptation prompte et exacte aux modifications apportées aux politiques, aux systèmes et à la structure de la solde		✓	✓	
11)	Surveillance continue permettant de voir si les objectifs opérationnels sont atteints et si les contrôles fonctionnent comme prévu			✓	
12)	Indicateurs de rendement pour évaluer la fonction solde et permettre une utilisation efficiente des ressources				✓
13)	Système souple de constatation systématique des écarts permettant à la direction de reconnaître les cas inusités			✓	✓
14)	Procédures uniformes de solution de problèmes et mécanismes d'établissement de rapports			✓	
15)	Mécanismes divers d'optimisation des communications et d'accès aux données sur la solde				✓
16)	Utilisation des données dans la prise de décisions relatives à des questions de solde plus générales				✓

⁶ Les critères d'évaluation sont inspirés du modèle du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

ANNEXE A

Tableau 2 – Critères d'évaluation de l'échantillon aléatoire de comptes de solde

Type d'indemnité		Indemnités d'environnement					Indemnités de service à l'étranger					Indemnités spéciales		
		Service en mer	Personnel navigant	Opérations en campagne	Sous-marin	Parachutiste	Plongée	Prime de service à l'étranger	Difficulté	Risque	Boni de difficulté	Indemnité de vie chère	Parentale	Maternité
Critères (exactitude et promptitude)														
1)	Le militaire touchait l'indemnité voulue (taux/niveau)	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
2)	La vraisemblance du niveau de l'indemnité a été vérifiée	E	E		E	E	E			E				
3)	L'indemnité a commencé à être versée moins de 30 jours après la date d'entrée en vigueur	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4)	Le militaire a été payé au plus tard le 2 ^e jour de chaque mois après le mois initial	P	P		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5)	Le bénéficiaire avait un numéro matricule valide	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
6)	Le militaire a été payé en fonction de sa situation (solde)	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E			
7)	Le militaire a été payé en fonction de sa situation (IMAT ou IPAT)											E	E	
8)	Le militaire occupait un poste désigné	E	E		E	E	E							
9)	Le militaire était affecté à un poste ou à une opération admissible	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E			
10)	Les états de service du militaire ont été dûment consignés dans son dossier personnel	E	E	E	E	E	E	E	E	E				
11)	La vraisemblance de l'autorisation de l'indemnité a été vérifiée	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12)	Le militaire ne touchait pas plusieurs indemnités incompatibles en même temps	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

E = Exactitude – Les militaires reçoivent exactement ce à quoi ils ont droit.

P = Promptitude – Les guides de solde sont mis à jour au plus tard 30 jours après la date d'entrée en vigueur de l'indemnité.



ANNEXE B – Scénario d’illustration des dépenses au titre des ISM versées à des militaires débarqués

Dans le cadre de notre évaluation dirigée, nous avons soumis à un examen quatre navires déployés en 2003. Nos observations sont résumées ci-dessous et dans le tableau ci-après.

- Quand un navire entre dans un théâtre d’opérations, l’ISM devrait cesser et être remplacée par la PSE. Un examen de quatre navires déployés en 2003 nous a permis de constater que 100 militaires continuaient de toucher l’ISM alors que leur navire se trouvait dans un théâtre d’opérations; 44 d’entre eux étaient inscrits à la liste des militaires débarqués, et la plupart des 56 autres n’étaient pas inscrits à la liste des militaires débarqués parce que leur navire avait quitté le théâtre des opérations. Selon toute probabilité, ces 56 militaires n’étaient pas à bord quand leur navire a atteint le théâtre des opérations. Quoi qu’il en soit, ces militaires n’étaient pas admissibles à l’ISM.
- Dans la grande majorité des cas, les militaires inscrits à la liste du personnel débarqué en sont retirés quand le navire rentre au pays et qu’ils reprennent leurs fonctions à bord. Nous avons appris que les choses se font ainsi depuis longtemps. Quand un navire est déployé, il n’est pas rare que 20 à 25 militaires soient débarqués. Cela cadre avec notre observation : 100 militaires débarqués pour quatre navires déployés.
- Nous avons estimé que l’ISM mensuelle des 100 militaires dont le navire se trouvait dans un théâtre d’opérations s’établissait à 33 000 \$, ce qui représente à peu près 330 \$ par militaire. Si tous ces militaires avaient été débarqués pendant la période maximale de six mois, il en aurait coûté 200 000 \$ au Ministère.
- D’août 2001 à juin 2003, des navires des FC ont été déployés à 16 reprises. En supposant que 25 militaires en moyenne ont été débarqués par navire, il en aurait coûté 800 000 \$ au MDN et aux FC pour continuer de verser l’ISM.

	Évaluation dirigée (4 navires)	Conséquences possibles (16 navires)
1) Nombre de déploiements/navires	4	16
2) Nombre de militaires débarqués par navire déployé	25	25
3) ISM mensuelle moyenne par militaire (chiffre estimatif)	330 \$	-
4) Coût estimatif de chaque déploiement pour une période de six mois : [(2) x (3)] x 6 mois	49 500 \$	49 500 \$
5) Coût estimatif de l’ensemble des déploiements [(1) x (4)]	198 000 \$	792 000 \$



ANNEXE C – Résumé des recommandations et conséquences éventuelles de leur non-application

Sujet de préoccupation	BPR	Recommandation	En cas de non-application	
			Risque	Conséquences éventuelles
Processus d'administration des indemnités à points d'admissibilité	SMA(RH-Mil)	Informatiser le calcul des points d'admissibilité et du service admissible.	<u>Conformité</u> : Les indemnités versées ne sont pas conformes à la politique.	Paiements incorrects et retards de traitement.
			<u>Efficienc</u> e : Les ressources utilisées ne sont pas optimisées.	Augmentation des coûts d'administration de la solde ou personnel de la solde trop nombreux.
Facilité d'administration des politiques	SMA(RH-Mil)	Consulter les responsables de l'administration des politiques avant d'adopter ou de modifier des politiques.	<u>Capacit</u> e : La capacité de production est sous-utilisée.	Les processus d'administration de la solde ne répondent pas aux exigences des nouvelles politiques ni aux besoins du personnel de la solde.
Processus d'administration des postes désignés	SMA(RH-Mil)	Continuer de consulter les CEMA afin de mettre et de tenir à jour la liste des postes désignés.	<u>Conformité</u> : Les indemnités versées ne sont pas conformes à la politique.	Paiements incorrects et retards de traitement.
	SMA(RH-Mil)	Intégrer au système des validations informatiques grâce auxquelles on pourra obtenir l'assurance que seuls les militaires qui occupent des postes désignés puissent toucher des indemnités d'environnement.		
Administration des militaires débarqués	SMA(RH-Mil)	Préciser le sens du terme <i>temporaire</i> pour que la politique soit appliquée.	<u>Responsabilit</u> és : Les processus d'administration de la solde ne sont pas conformes aux procédures et aux politiques en vigueur.	Le traitement de la solde donne lieu à des erreurs de paiement et à une augmentation des coûts.



ANNEXE C

Sujet de préoccupation	BPR	Recommandation	En cas de non-application	
			Risque	Conséquences éventuelles
Formalités d'arrivée et de départ	SMA(RH-Mil)	Informatiser le processus de paiement de façon à ce que les indemnités cessent quand des militaires quittent leur unité, et qu'il revienne aux unités bénéficiaires d'accorder les indemnités voulues.	<u>Conformité</u> : Les indemnités versées ne sont pas conformes à la politique	Un recours excessif aux interventions manuelles accroît les risques d'erreurs.
Évaluation des risques inhérents aux processus	SMA(RH-Mil)	Créer un cadre officiel de gestion des risques et faire une ERIP systématique de concert avec les responsables de l'administration de la politique.	Ensemble des risques et des conséquences éventuelles énumérés dans cette annexe.	
Surveillance continue	SMA(Fin SM) SMA(RH-Mil) CEMA	Prévoir des rapports informatisés qui permettent à la direction de contrôler en permanence l'exactitude des renseignements.	Ensemble des risques et des conséquences éventuelles énumérés dans cette annexe.	



ANNEXE D – Liste des indemnités échantillonnées

Population des indemnités observées			Dépenses en 2001 (portée)	Échantillon aléatoire		
Code	Type d'indemnité	Désignation		Nombre d'éléments	Valeur totale (\$)	% du total
501	Spéciale	Indemnité de vie chère (IVC)	53 378 029 \$	114	489 327 \$	39,34 %
557	Service à l'étranger	Prime de service à l'étranger (PSE) et PSE Opérations (PSE OPS)	27 917 767 \$	63	383 337 \$	30,82 %
517	Environnement	Indemnité de service en mer (ISM)	16 814 951 \$	40	139 521 \$	11,22 %
885	Service à l'étranger	Indemnité de difficulté (ID)	11 113 522 \$	24	37 884 \$	3,05 %
410	Environnement	Indemnité du personnel navigant (IPN)	7 510 123 \$	15	58 995 \$	4,74 %
352	Spéciale	Indemnité parentale (IPAT)	6 861 483 \$	13	83 112 \$	6,68 %
886	Service à l'étranger	Indemnité de risque (IR)	6 322 841 \$	12	11 225 \$	0,90 %
045	Environnement	Indemnité d'opérations en campagne (IOC)	4 112 767 \$	11	3 330 \$	0,27 %
351	Spéciale	Indemnité de maternité (IMAT)	1 847 621 \$	3	23 097 \$	1,86 %
315	Environnement	Indemnité de service à bord d'un sous-marin (ISSM)	1 323 114 \$	2	9 303 \$	0,75 %
887	Service à l'étranger	Boni d'indemnité de difficulté (BID)	1 203 953 \$	1	591 \$	0,05 %
400	Environnement	Indemnité de parachutiste	968 829 \$	1	1 785 \$	0,14 %
436	Environnement	Indemnité de plongée	477 178 \$	1	2 241 \$	0,18 %
435	Environnement	Indemnité de plongeur-démineur	750 282 \$	0	-	-
401	Environnement	Indemnité de spécialiste en sauvetage	650 698 \$	0	-	-
402	Environnement	Indemnité du personnel navigant occasionnel	431 206 \$	0	-	-
510	Environnement	Indemnité de service occasionnel en mer	102 336 \$	0	-	-
404	Environnement	Indemnité de parachutiste occasionnel	57 883 \$	0	-	-
432	Environnement	Indemnité de plongeur-démineur occasionnel	35 722 \$	0	-	-
433	Environnement	Indemnité de plongée occasionnelle	19 492 \$	0	-	-
316	Environnement	Indemnité de service occasionnel à bord d'un sous-marin	429 \$	0	-	-
438	Environnement	Indemnité de séjour prolongé en immersion	0 \$	0	-	-
TOTAL:			141 900 226 \$	300	1 243 748 \$	100 %



ANNEXE E – Résumé de l'évaluation dirigée des indemnités des FC

Échantillon	Objectif	Portée	Constatations	Conclusion
<i>Soldes débiteurs des guides de solde</i>	Déterminer l'origine des soldes débiteurs des guides de solde.	Guides de solde avec un solde débiteur de plus de 2 mois SMN ou > 1 000 \$ au 3 février 2003 Taille = 14 militaires	Soldes débiteurs imputables au recouvrement des indemnités – 9 cas.	La situation tient principalement à ce que les formalités d'arrivée et de départ ne sont pas appliquées systématiquement.
<i>Indemnités incompatibles</i>	Déterminer si les validations informatiques au SCCS suffisent à éviter le paiement d'indemnités incompatibles.	Ensemble des indemnités traitées dans le SCCS/Re de septembre 1999 au 16 mai 2003 Taille = 1 026 227 transactions (92 283 militaires)	Rien n'indique que des militaires ont reçu des indemnités incompatibles.	Les validations informatiques au SCCS suffisent à éviter le paiement d'indemnités incompatibles.
<i>Abus des indemnités de service occasionnel</i>	Mieux comprendre les conséquences éventuelles d'une utilisation excessive des indemnités de service occasionnel et voir si l'esprit de la politique est respecté.	Ensemble des indemnités traitées dans le SCCS/Re de septembre 1999 au 16 mai 2003	Rien n'indique qu'on a abusé des indemnités de service occasionnel	Les validations informatiques au SCCS suffisent à éviter qu'on abuse des indemnités de service occasionnel.
<i>Militaires ASA</i>	Déterminer si des indemnités sont versées à des militaires ASA.	Militaires dont la situation était < > « normale » dans le SCCS/Re en décembre 2001 et militaires choisis pour former l'échantillon représentatif de l'année civile 2001 Taille = 784 militaires	Rien n'indique qu'on a versé des indemnités quand la situation était < > « normale ».	Les validations informatiques au SCCS suffisent à éviter le paiement d'indemnités quand la situation est < > « normale ».
<i>Militaires libérés</i>	Déterminer si des militaires touchent des indemnités après la date de prise d'effet de leur libération.	Militaires choisis pour former l'échantillon représentatif de l'année civile 2001 Taille = 29 militaires	Rien n'indique qu'on a versé des indemnités à des militaires libérés.	Les validations informatiques au SCCS suffisent à éviter que des militaires touchent des indemnités après avoir été libérés des FC.
<i>Postes désignés – Indemnité de service à bord d'un sous-marin (ISSM)</i>	Déterminer si les militaires qui touchent une ISSM sont affectés et employés à des postes désignés.	Militaires qui touchaient l'ISSM le 16 mai 2003 Taille = 203 militaires	13 militaires ne répondaient pas à nos critères.	Manque de validations informatiques. Pas de contrôles informatisés ni de listes à jour des postes désignés.



ANNEXE E

Échantillon	Objectif	Portée	Constatations	Conclusion
<i>Postes désignés – Service en mer</i>	Exception faite des militaires affectés à un navire, voir si ceux qui touchent l'ISM occupent des postes désignés.	Militaires qui touchaient l'ISM le 16 mai 2003 (la période de prestation se terminant le 31/12) Taille = 2 494 militaires	36 militaires n'occupaient pas un poste désigné, mais touchaient l'ISM.	Manque de validations informatiques. Pas de contrôles informatisés ni de listes à jour des postes désignés.
<i>Postes désignés – IPN</i>	Voir si les militaires qui touchent l'IPN occupent des postes désignés.	Militaires qui touchaient l'IPN le 16 mai 2003 Taille = 1 457 militaires	95 militaires n'occupaient pas un poste désigné, mais touchaient l'IPN.	Manque de contrôles de système. Pas de validations informatiques ni de listes à jour des postes désignés.
<i>Changement de niveau en retard (ISM et IPN)</i>	Déterminer pourquoi des changements de niveau sont en retard et relever les cas de militaires qui sont sous-payés ou qui ne sont pas admissibles à ces indemnités.	Période : fichiers ACL (mai 2003) Échantillon pour l'ISM : 945 militaires Échantillon pour l'IPN : 896 militaires	Le changement de niveau n'a pas été fait pour une partie des dossiers, et des militaires ont été sous-payés. IPN : 107 cas ISM : 186 cas	Contrôles de système insuffisants pour contrôler les points et les changements de niveau.
<i>Changement de niveau à temps (PSE OPS)</i>	Voir si les rappels de changement de niveau de la PSE OPS se font à temps. Les changements de niveau qui ont demandé plus de 30 jours ont été considérés comme en retard.	Militaires qui avaient touché la PSE OPS et changé de niveau entre le 1 ^{er} janvier 2002 et le 16 mai 2003 Taille = 4 139 transactions	732 transactions (18 %) ont été faites en retard. Elles se répartissaient comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 31–50 jours : 44 % ▪ 51–60 jours : 10 % ▪ 61–90 jours : 23 % ▪ 91 jours et plus : 23 % 	Les retards tiennent vraisemblablement à un manque d'informatisation du contrôle des points et des changements de niveau.
<i>Bénéficiaires de l'ISM non déployés</i>	Voir si des militaires débarqués continuent de toucher l'ISM alors que le navire auquel ils sont affectés se trouve dans un théâtre d'opérations.	4 déploiements navals pendant l'Op <i>Apollo</i> (NCSM Winnipeg, NCSM Iroquois, NCSM Fredericton et NCSM Regina) Taille = 1 135 militaires	Au total, 100 militaires ont continué de toucher l'ISM pendant que leur navire se trouvait dans un théâtre d'opérations.	L'interprétation de la politique a fait que des militaires débarqués continuent de toucher l'ISM. Cela est contraire à l'esprit de la politique.
<i>LEPND</i>	Relever les incohérences d'application de la politique relative à la LEPND et voir si des militaires inscrits à la LEPND continuent de toucher des indemnités d'environnement.	108 militaires de la LEPND de Halifax, 37 militaires de la LEPND d'Esquimalt 114 militaires affectés à un CIU (LEPND/LPN) et dénombrés avec les fichiers ACL.	4 militaires continuaient de toucher leurs indemnités.	Les formalités d'arrivée et de départ ne sont pas appliquées correctement.



ANNEXE F – Acronymes et abréviations

ASA	Absent sans autorisation	ISM	Indemnité de service en mer
BID	Boni d'indemnité de difficulté	ISSM	Indemnité de service à bord d'un sous-marin
CEMA	Chefs d'état-major des armées	IVC	Indemnité de vie chère
CEMD	Chef d'état-major de la Défense	LEPND	Liste des effectifs du personnel non disponible
CEMFM	Chef d'état-major des Forces maritimes	MDN	Ministère de la Défense nationale
CIU	Code d'identification d'unité	Ministre de la DN	Ministre de la Défense nationale
Cmdt	Commandant	NBS	Numéro du bureau de la solde
CS Ex	Chef – Service d'examen	PSE	Prime de service à l'étranger
DPDS	Directeur – Politique et développement (Solde)	PSE OPS	Prime de service à l'étranger – Opérations
ERIP	Évaluation des risques inhérents aux processus	QV	Qualité de vie
F rég	Force régulière	Rés	Réserve
FC	Forces canadiennes	SCCS	Système central de calcul de la solde
ID	Indemnité de difficulté	SCCS/Re	Système central de calcul de la solde (restructuré)
IMAT	Indemnité de maternité	SGDR	Système de gestion et de distribution des rapports
IOC	Indemnité d'opérations en campagne	SGR	Soutien à la gestion des ressources
IPAT	Indemnité parentale	SME	Service militaire à l'étranger
IPN	Indemnité du personnel navigant	ST	Service temporaire
IR	Indemnité de risque		



ANNEXE G – Recommandations et plans d'action de la direction

N ^o	Recommandation du CS Ex	BPR	Plan d'action de la direction
1	<p>Calcul des points d'admissibilité : Informatiser le calcul des points d'admissibilité et du service admissible.</p>	SMA(RH-Mil)/DIRHG	<p><u>SMA(RH-Mil)</u> : L'intégration d'un système de contrôle informatisé au Système de gestion des RH est l'une des fonctions prévues dans l'examen des indemnités d'environnement dont on s'occupera pendant la phase de mise en œuvre. Le contrôle des jours de déploiement et l'utilisation d'algorithmes précis dans le SGRH sont envisagés dans le cas de la PSE OPS. En ce qui concerne les autres indemnités, un totalisateur et un algorithme précis d'interprétation du service admissible seront intégrés au SGRH pour contrôler le nombre de jours pendant lesquels un militaire touche une indemnité continue.</p> <p><u>Calendrier approximatif :</u> Phase 1 – Besoins – AF 2005-2006 Phase 2 – Programmation – AF 2006-2007</p>
2	<p>Estimation des ressources requises par l'administration des politiques : Consulter les responsables de l'administration des politiques avant d'adopter ou de modifier des politiques.</p>	SMA(RH-Mil)/DGRAS	<p><u>SMA(RH-Mil)</u> : Cela se fait dans toute la mesure du possible. Le Groupe a toujours consulté les principaux intervenants comme le Directeur – Solde au sujet de chaque nouvelle politique et les états-majors des CEMA selon les besoins. Pour ce qui est des analyses de politiques globales, un groupe de travail formé d'administrateurs de tous les milieux opérationnels et d'intervenants clés du QGDN est généralement formé (ce qui a été le cas, par exemple, pour les indemnités d'environnement). Pour obtenir l'avis des unités au sujet de chaque changement, le Groupe a généralement consulté l'USFC(O).</p>
3	<p>Simplification de l'administration : Examiner périodiquement les politiques du point de vue de leur simplicité et de leur facilité d'administration.</p>	SMA(RH-Mil)/DGRAS	<p><u>SMA(RH-Mil)</u> : Même si c'est la politique qui devrait orienter l'administration et non l'inverse, nous avons toujours demandé l'avis des intervenants au moment de mettre en œuvre et d'évaluer des politiques et nous allons continuer de le faire. Il faut prendre en compte que la fusion des professions « commis aux finances » et « commis à l'administration » a entraîné au départ des difficultés puisque des superviseurs expérimentés en administration ont dû se familiariser avec</p>



ANNEXE G

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Plan d'action de la direction
			le domaine des finances et vice versa. Pour faciliter l'interprétation des politiques, nous avons l'intention de modifier la présentation des instructions sur la rémunération et les avantages sociaux et d'avoir recours à des modules intégrés. Ce projet a été exposé à la conférence des contrôleurs en octobre 2004 et il a été très bien accueilli par les commis SGD.
4	Liste des postes désignés : Continuer de consulter les CEMA afin de mettre et de tenir à jour la liste des postes désignés.	SMA(RH-Mil)/ DGRAS	<u>SMA(RH-Mil)</u> : Chaque indemnité fera l'objet d'examens cycliques qui permettront de confirmer que les changements d'organisation ou d'équipement sont constatés dans la liste des postes désignés. Le cycle d'examen sera annoncé.
5	Mesures de contrôle : Intégrer au système des mesures de contrôle grâce auxquelles on pourra obtenir l'assurance que seuls les militaires qui occupent des postes désignés puissent toucher des indemnités.	SMA(RH-Mil)/ DIRHG	<u>SMA(RH-Mil)</u> : L'une des modifications qu'on envisage d'apporter au SGRH pendant la phase de mise en œuvre de l'examen des indemnités d'environnement consistera à ajouter un attribut à la définition des données relatives au « poste » qui permettra de tenir compte des indemnités et de l'admissibilité aux indemnités. Comme le paiement des indemnités continues par le SCCS dépendra seulement des instructions du SGRH, les règles du SGRH fourniront de bons contrôles. <u>Calendrier approximatif :</u> Phase 1 – Besoins – AF 2005-2006 Phase 2 – Programmation – AF 2006-2007
6	Clarification de la politique : Préciser le sens du terme <i>temporaire</i> pour que la politique soit appliquée uniformément.	SMA(RH-Mil)/ DGRAS	<u>SMA(RH-Mil)</u> : Selon le cadre d'action proposé, l'argent ira surtout aux jours effectifs de déploiement; cela devrait éliminer la majorité des problèmes. De plus, la politique sera précisée pendant la phase de mise en œuvre des indemnités d'environnement pour que tous les milieux opérationnels l'appliquent uniformément. <u>Calendrier approximatif :</u> Phase 1 – Discussions avec les CEMA – AF 2005-2006 – Sept-oct 05 Phase 2 – Rédaction de la politique – AF 2005-2006 – Janv-mars 06 Phase 3 – Approbation de la présentation (à déterminer)



ANNEXE G

N°	Recommandation du CS Ex	BPR	Plan d'action de la direction
7	Cessation et début des indemnités : Informatiser le processus de paiement de façon à ce que les indemnités cessent quand des militaires quittent leur unité, et qu'il revienne aux unités bénéficiaires d'accorder les indemnités voulues.	SMA(RH-Mil)	<u>SMA(RH-Mil)</u> : Voir le numéro 5. L'admissibilité aux indemnités dépendra des dates de changement d'effectif et du titulaire du poste désigné.
8	Cadre de surveillance et de gestion des risques : Créer un cadre officiel de gestion des risques et faire une ERIP systématique de concert avec les responsables de l'administration de la politique.	SMA(RH-Mil)	<u>SMA(RH-Mil)</u> : Nous sommes d'accord; il faudrait cependant prévoir d'autres échanges et obtenir plus de renseignements. Un cadre officiel de gestion des risques serait un ajout bienvenu à l'instruction sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques que le SMA(RH-Mil) a récemment diffusée.
9	Rapports : Établir des rapports pour fournir en permanence à la direction des renseignements exacts et pertinents sur les sujets de préoccupation suivants relevés pendant la vérification : <ul style="list-style-type: none"> ○ postes désignés ○ changement de niveau d'indemnité ○ indemnités par CIU ○ éléments de la rémunération des militaires ○ militaires débarqués 	SMA(RH-Mil) SMA(Fin SM)	<u>SMA(RH-Mil)</u> : Comme l'informatisation va considérablement améliorer l'exactitude de l'administration des indemnités quand elle sera tout à fait opérationnelle, la nature des rapports d'exception produits par le système à l'intention de la direction sera définie pendant la phase de mise en œuvre de l'examen de la politique relative aux indemnités d'environnement (c.-à-d. l'application de dérogations aux processus informatisés). <u>SMA(Fin SM)</u> : La recommandation est intéressante, et ces rapports fourniront des outils utiles aux cmdt des unités. Les nouveaux rapports ne pourront cependant pas voir le jour tant que le gel actuel de tout développement du SCCS non prévu par la loi ne sera pas levé et que des ressources ne pourront pas y être consacrées. Le gel demeurera en vigueur tant que la mise à niveau du modèle des pensions du SCCS ne sera pas terminée. <u>Note des vérificateurs</u> : Comme ces rapports jouent un rôle clé dans la prise de décisions et la gestion des risques, le CS Ex estime qu'ils devraient être disponibles au plus tard à la fin de l'AF 2005-2006.