



Chef - Service d'examen

Examen du Programme pilote de
relocalisation intégrée

Novembre 2001

Dernière révision : 6 Mars 02

7045-57 (CS Ex)

Cet examen a été entrepris à la demande de l'organisation de la Rémunération et des avantages sociaux du groupe du Personnel militaire. Il n'est pas aussi rigoureux qu'une vérification, c'est pourquoi il faut plutôt le considérer comme un service de consultation. Cependant, on pourrait raisonnablement faire des recommandations et prendre des mesures à la lumière des observations et des conclusions objectives qui en découlent. Autre mise en garde, le rapport ne peut être considéré comme une évaluation exhaustive du rendement de l'entrepreneur principal chargé de la prestation des services. Il aurait fallu pour cela accorder à cet entrepreneur la possibilité d'examiner les résultats et les recommandations, ce qui n'a pas été fait.

SYNOPSIS

Ce rapport présente les résultats d'un examen de l'application du Programme pilote de relocalisation intégrée (PPRI) au sein du MDN. Ce programme est une initiative de la fonction publique lancée en 1999 en vue de remanier les services d'aide à la réinstallation offerts aux employés. Au MDN, le programme s'adresse aux membres des FC et aux cadres civils. L'examen a été effectué à la demande du groupe du Personnel militaire. On prévoit remplacer le programme pilote en avril 2003.

Des études comparatives et autres ont démontré que le programme est moderne et rivalise bien avec ceux qu'offrent les autres grands organismes. Bien que les membres des FC souhaitent qu'un certain nombre d'améliorations soient apportées au programme, un très grand nombre d'entre eux favorisent son maintien. Sur ce plan, l'initiative est une réussite.

Nous avons ensuite observé que le coût du service et des avantages a augmenté de façon substantielle par rapport aux ententes et aux dispositions antérieures. Selon des estimations de coût approximatif, le coût des avantages serait d'environ 39 M\$ (soit 50 p. 100) plus élevé et celui de la prestation des services jusqu'à 8 M\$ plus élevé (bien que la qualité des services ait également augmenté). Toutefois, ces augmentations de coût ne sont pas toutes imputables au PPRI. En effet, des facteurs comme les augmentations des indemnités journalières ainsi que les changements démographiques et les préférences ont fait hausser la demande relative à certains avantages. Néanmoins, l'examen a permis de relever des secteurs dans lesquels la structure de certains avantages devrait être réévaluée et dans lesquels on pourrait incorporer des mesures de réduction des coûts. Par exemple, on note que les honoraires des professionnels (p. ex. services d'évaluation) ont tendance à atteindre le taux maximal. Des économies considérables ont été réalisées par le passé quand le MDN exerçait son influence sur le marché pour ce genre de services. Enfin, il a été recommandé de redresser sans délai l'administration des finances et des contrats.

La réponse de la direction (voir rapport, p. 14) concernant cet examen démontre que celle-ci est bien consciente des problèmes. En effet, il s'est avéré très utile de lancer un programme pilote dans le but de se donner le temps d'évaluer la situation sur le plan pratique.

On est peu enclin à sabrer dans les améliorations apportées à la qualité de vie des membres des FC et de leurs familles, et c'est compréhensible. Le MDN devra également évaluer la situation de façon approfondie avant de supprimer certains éléments du programme du gouvernement et de mettre un terme aux ententes contractuelles qui s'y rattachent. Cependant, cela démontre l'importance de déterminer les objectifs que le MDN doit atteindre au moyen du programme et de s'assurer que l'argent dépensé sert à fournir aux membres des FC des avantages et des services équitables et ayant une incidence considérable. À ce stade-ci, il est également possible de réaliser des économies sans pour autant réduire les avantages offerts aux militaires.

Nous sommes confiants que les responsables de l'administration de la rémunération et des avantages sociaux au MDN ont l'intention d'examiner les recommandations qui résultent du présent examen et de les mettre en œuvre. Ils ont en effet déjà entrepris des démarches innovatrices en vue d'alléger les préoccupations manifestées à l'égard de la gestion financière et de l'administration des contrats.

TABLE DES MATIÈRES

SYNOPSIS	i
SOMMAIRE	1
OBJECTIFS DE L'EXAMEN	1
CONTEXTE	1
ÉTENDUE	3
MÉTHODOLOGIE	3
RÉSULTATS	4
Caractère raisonnable du programme	4
Buts et objectifs du programme	4
Comparaison du PPRI avec les meilleures pratiques des grandes sociétés	4
Comment les utilisateurs perçoivent le programme.....	5
Méthodes de gestion du programme	7
Coût des avantages.....	7
Incitatifs financiers.....	8
Tiers fournisseurs.....	10
PRATIQUES ET CONTRÔLES FINANCIERS ET CONTRACTUELS	12
Contrôles financiers	12
Pratiques contractuelles	12
CONCLUSION	13
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	14

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. L'examen du Programme pilote de relocalisation intégrée (PPRI) a été effectué par la société KPMG, sous la direction du Chef – Service d'examen (CS Ex), dans le cadre du Programme de la Qualité de vie, et dont l'étude était prévue dans le Plan d'examen ministériel 2000-2001.
2. L'examen avait pour objectif de déterminer si le projet pilote est parvenu à réaliser les objectifs qui lui étaient fixés dans le cadre du programme. Il s'agissait notamment d'évaluer le caractère raisonnable du programme, les méthodes de gestion et les pratiques et contrôles financiers et contractuels. L'examen visait avant tout à donner un aperçu du rendement relatif du programme dans le but d'aider la direction à élaborer les critères de remplacement du PPRI (à la fin du projet pilote).

CONTEXTE

3. Le PPRI, qui est une initiative de la fonction publique, a été lancé le 1^{er} avril 1999. Il a été conçu dans le but d'offrir aux fonctionnaires mutés une aide à la relocalisation souple et adaptée, par l'entremise d'un fournisseur de service du secteur privé. Comme cette nouvelle approche lui procurait la souplesse nécessaire pour régler bon nombre des problèmes liés à la qualité de vie (QV) soulevés par le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC), le MDN a accepté d'emblée de jouer un rôle clé dans le cadre de cette initiative pilote.

ÉVALUATION GLOBALE

4. L'examen conclut que le programme est moderne et qu'il rivalise bien avec les autres programmes offerts par les autres grands organismes du secteur privé ayant des besoins importants en matière de relocalisation. Le PPRI, qui a été élaboré selon l'approche d'un « employeur de choix », se concentre sur les questions concernant la famille et appuie la philosophie ministérielle en matière de qualité de vie. Le programme englobe tout un éventail de services et d'activités liées à la relocalisation permanente d'une famille. Les avantages offerts dans le cadre du programme correspondent à ceux dont bénéficient les employés des grandes sociétés et l'élément personnalisé constitue un autre aspect concurrentiel du programme.
5. **Caractère raisonnable du programme :** Le programme semble régler bon nombre des problèmes liés à la famille soulevés par le CPDNAC. Bien qu'on ait enregistré un taux de satisfaction « moyen » chez les utilisateurs du programme, ceux-ci appuient fortement le maintien du PPRI. Les membres des FC se sont montrés relativement satisfaits des avantages qui leur sont offerts. En fait, le seul problème soulevé à l'égard des avantages était d'ordre familial. Il avait trait en particulier à l'incidence financière et sociale de la relocalisation sur les familles. Les utilisateurs ont, cependant, relevé certaines préoccupations liées aux services,

notamment un manque d'uniformité d'un endroit à l'autre, la nécessité d'améliorer la formation du personnel contractuel et l'incapacité d'expliquer correctement le fonctionnement du programme.

6. **Coût du programme :** On s'est penché rapidement sur les coûts de la prestation des services dans le but de comparer le programme actuel exécuté par le fournisseur de service du secteur privé avec celui qui était en vigueur au MDN avant la mise en œuvre du PPRI. Toutefois, comme aucune analyse de rentabilisation n'a été effectuée avant la mise en œuvre, les examinateurs ne disposaient pas de tous les renseignements relatifs aux niveaux de dotation qui existaient avant l'entrée en vigueur du PPRI. De plus, il n'est pas vraiment possible de comparer les estimations de coût étant donné que le coût actuel de la prestation des services par l'entremise de l'entrepreneur comprend tous les coûts de prestation des services, c'est-à-dire formation, matériel, logiciel, TI et personnel, tandis que celui des services offerts avant la mise en place du PPRI ne concernait que le personnel.

7. Bien que les deux processus ne se comparent pas vraiment, d'après l'examen, le coût actuel des services offerts par l'entrepreneur serait de 7,6 à 8,5 M\$ supérieur au coût estimé des services offerts par le MDN avant l'instauration du PPRI. Il faudrait effectuer d'autres analyses pour évaluer si le MDN est en mesure d'assumer l'administration du PPRI et d'assurer le même niveau de satisfaction chez les employés mutés et la même qualité de gestion de l'information. L'entente actuelle de prestation des services présente également un certain nombre d'avantages qualitatifs dont il faudrait tenir compte dans le cadre de l'analyse d'une autre méthode de prestation des services. Lors de la tenue d'une autre analyse de rentabilisation, il faudrait fixer des objectifs clairs à partir desquels on pourra évaluer les coûts et les aspects qualitatifs.

8. Les avantages offerts dans le cadre du PPRI coûtent plus cher que ceux fournis dans le cadre de l'ancien Programme de relocalisation des Forces canadiennes (PRFC) et du Plan garanti de vente d'habitation (PGVH). Cependant, bien que le coût des avantages ait augmenté depuis la mise en œuvre du PPRI, ces augmentations ne sont pas toutes imputables au programme pilote. Elles sont aussi imputables à l'ajout de nouveaux avantages, à une augmentation de la demande relativement à certains avantages et à une modification du coût des avantages déjà offerts. L'analyse a également permis de constater que des économies pourraient être réalisées dans certains domaines sans trop influencer sur la satisfaction des militaires.

9. **Administration financière du programme :** Sur le plan des pratiques financières et contractuelles, les experts de KPMG ont remarqué certaines dérogations aux termes de l'entente conclue entre le MDN et le fournisseur de services. Signalons tout particulièrement le paiement de frais d'administration lors de l'annulation d'un déménagement. De même, certains modes de facturation ne correspondaient pas aux termes et conditions du contrat et il convient d'améliorer les pratiques de contrôle financier.

10. **Évolution du programme** : Comme il s'agit d'un nouveau programme, il est normal que le PPRI continue d'évoluer et de s'améliorer. Le DRASA s'occupe de trouver des changements à apporter au PPRI pour en réduire le coût. *Un des plus importants changements est celui selon lequel les sommes non dépensées de l'enveloppe de financement de base améliorée seront conservées par le MDN au lieu d'être versées aux employés mutés. Ainsi, le MDN réalisera des économies estimées à 15 M\$ pour une année où on enregistre 10 000 déménagements. Aussi, le passage de deux évaluations immobilières à une seule devrait entraîner une économie de plus de 1 M\$.*

11. **Clarification des objectifs** : Il a été difficile de déterminer si le programme donnait les résultats escomptés étant donné qu'aucune analyse de rentabilisation documentée n'a été effectuée et que les objectifs du programme n'ont pas été établis avant la mise en œuvre du PPRI. Les principes fondamentaux du PPRI ont été présentés au Conseil des Forces armées (CFA) avant que celui-ci accorde son aval à la mise en œuvre du PPRI. Il reste encore à fixer des objectifs de programme clairs en vue de faciliter la mesure du rendement et de l'efficacité des avantages, de la prestation des services, de la souplesse du programme et de la satisfaction des employés mutés. Le fait d'établir des objectifs clairs et mesurables permettra au SMA(RH-Mil) de s'auto-évaluer et de surveiller régulièrement le succès du programme. Grâce à la surveillance interne, le DGRAS et le DRASA pourront relever les tendances et les secteurs à problème et vérifier l'optimisation des ressources, ce qui pourrait entraîner l'exécution d'analyses de rentabilisation qui permettront d'améliorer le programme.

12. **Mesures prises par la direction** : Le SMA(RH-Mil) a manifesté une attitude positive et novatrice à l'égard du rapport d'examen. En effet, nous avons constaté des démarches novatrices allant au-delà des recommandations qui avaient été faites. La solution à trois volets qu'il a adoptée pour améliorer la vérification des dépenses liées au programme assure un cadre de contrôle fondé sur la technologie moderne et la gestion des risques qui optimisera l'utilisation de ses ressources limitées et aidera peut-être à faciliter la résolution des conflits et la prestation des services. « Le relevé à l'intention du militaire » qui doit être produit après le déménagement servira à la fois de fonction de contrôle et de motivateur pour les militaires mutés, car ils pourront ainsi mieux se rendre compte des avantages qui leur sont offerts à l'occasion de leur relocalisation et appuieront par conséquent l'objectif que s'est fixé le MDN de devenir un « employeur de choix ».

OBJECTIFS DE L'EXAMEN

1. L'examen visait à déterminer si le programme pilote a atteint les objectifs qui lui ont été fixés. Pour ce faire, il a fallu évaluer le caractère raisonnable du programme, les méthodes de gestion, ainsi que les pratiques et contrôles financiers et contractuels. L'examen avait avant tout pour objectif de donner un aperçu du rendement relatif du PPRI en vue d'aider la direction à élaborer les critères de remplacement de ce programme.

CONTEXTE

2. Le PPRI est une initiative de la fonction publique, lancée le 1^{er} avril 1999. L'objectif pour l'ensemble du gouvernement consistait à : « fournir à ses employés une gamme complète de services d'aide à la relocalisation selon une formule alliant le remboursement direct des dépenses sur lesquelles l'employé muté n'a pratiquement aucun contrôle et une approche « à la carte », permettant à l'employé muté de choisir les avantages les mieux adaptés (dans les limites d'une enveloppe de financement) aux besoins particuliers de sa famille »

3. Au départ, le PPRI s'appliquait au MDN, à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et aux employés/personnes nommées au sein du Groupe Direction, aux personnes nommées par le gouverneur en conseil et aux employés non représentés dont le Conseil du Trésor est l'employeur. Le 1^{er} avril 2000, le programme a été élargi pour englober les employés représentés.

4. Le programme a été conçu de manière à fournir aux personnes mutées d'une région du Canada à une autre des services personnalisés d'aide à la relocalisation répondant à leurs besoins particuliers, à savoir :

- une aide professionnelle à chaque étape de la relocalisation;
- des services de relocalisation élargis;
- plus de souplesse dans la sélection des services à leur disposition.

5. À cette fin, le PPRI est réparti en deux éléments :

- **Les avantages de base** (englobant les avantages de base et améliorés) ont trait aux éléments essentiels d'une relocalisation. Le remboursement complet des éléments essentiels est fourni dans le cadre des avantages de base. Parmi les avantages de base, on compte notamment les honoraires d'avocat relatifs à la vente ou à l'achat d'une propriété, les frais de transport jusqu'au nouveau lieu d'affectation et les coûts du voyage à la recherche d'un domicile. Les avantages améliorés englobent quant à eux des services qui facilitent le déménagement, mais qui ne sont remboursés que jusqu'à concurrence d'un montant limite calculé au préalable à partir des reçus

fournis à l'appui. Parmi ces avantages améliorés, citons la possibilité d'emmener ses enfants lors d'un voyage à la recherche d'un domicile. La plupart du temps, les avantages de base offrent à la personne mutée les mêmes services de base dont elle bénéficiait avant l'entrée en vigueur du PPRI. Bien qu'il ne soit pas obligatoire d'avoir recours aux avantages de base, la personne mutée qui décide de ne pas se prévaloir de ces dispositions y renonce et tous les fonds mis à sa disposition dont elle n'aura pas fait usage sont conservés par l'employeur.

- **Les avantages personnalisés** permettent à l'employé de sélectionner les avantages qui correspondent à ses besoins particuliers. Les personnes mutées peuvent choisir à partir d'une liste d'avantages mis à leur disposition selon un régime à la carte visant à améliorer les éléments de base du déménagement. Les dépenses peuvent être remboursées jusqu'à concurrence du montant calculé à partir des « économies » ou des incitatifs produits/acquis selon les dispositions relatives à la composante de base améliorée, aux indemnités de relocalisation et aux indemnités dont l'employé n'a pas à rendre compte. Tout montant non dépensé de l'enveloppe de financement personnalisée d'une personne mutée est versée à cette dernière en tant qu'indemnité imposable. Au nombre des avantages personnalisés, citons notamment les pertes liées aux améliorations apportées à la propriété mise en vente, les services d'aide à la recherche d'emploi pour le conjoint ou la conjointe, certains frais de garde d'enfants et l'assurance d'emprunt hypothécaire.

6. Cette approche a été adoptée dans le but de mieux répondre aux besoins des personnes mutées et de leurs personnes à charge, tout en veillant à ce que les éléments de base d'un déménagement soient fournis à titre de protection de base.

7. L'administration du PPRI a été confiée à un fournisseur de service par le biais d'un marché sur appel d'offres. Le marché en question, qui devait au départ venir à échéance le 31 mars 2001, comportait deux options de prolongation d'un an. On s'est prévalu de ces options et donc, la date d'échéance a été reportée au 31 mars 2003.

8. L'entrepreneur administre tous les avantages offerts dans le cadre du programme, offrant aux personnes mutées des services d'orientation personnels et tenant à jour un répertoire des fournisseurs de services qualifiés qui peuvent aider les employés dans divers aspects de leur déménagement p. ex. des courtiers en immeubles, des avocats, des notaires. Cependant, le PPRI ne s'applique pas aux services de déménagement d'articles ménagers (l'expédition des meubles et effets personnels).

9. Au MDN, le programme relatif aux membres des FC est géré par le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) (DRASA).

ÉTENDUE

10. L'examen ne portait pas sur la gestion du déménagement des effets personnels et des articles ménagers, ni sur la gestion de la fonction de calcul des coûts de déménagement, qui relève du SMA (RH-Mil).

MÉTHODOLOGIE

11. Pour réaliser ces objectifs, les responsables de l'examen ont :
- étudié le PPRI et déterminé dans quelle mesure il parvient à atteindre les objectifs énoncés;
 - comparé le PPRI avec les meilleures pratiques des grandes sociétés;
 - évalué la manière dont les membres des FC perçoivent le programme par le biais d'entrevues téléphoniques, d'un groupe de discussion et du sondage effectué par l'entrepreneur auprès de la clientèle;
 - relevé et évalué les tendances relatives au coût des avantages et à l'usage;
 - analysé les coûts de prestation des services;
 - évalué les pratiques, ainsi que les contrôles financiers et contractuels;
 - rassemblé les résultats et rédigé un rapport;
 - communiqué les résultats aux intervenants et à la haute direction.

RÉSULTATS

CARACTÈRE RAISONNABLE DU PROGRAMME

12. Pour évaluer le caractère raisonnable du PPRI à l'égard de l'atteinte des objectifs du programme, il faut étudier les buts et objectifs initiaux du programme, de même que les avantages du programme dans l'optique de leur comparabilité avec ceux d'autres sociétés canadiennes et évaluer le degré de satisfaction des personnes mutées.

Buts et objectifs du programme

13. Le Groupe du personnel militaire n'a pas effectué d'analyse de rentabilisation documentée ou établi des objectifs fermes avant la mise en œuvre du PPRI. Le MDN avait d'abord refusé de participer au programme dès son lancement afin de pouvoir effectuer cette analyse. Toutefois, la proposition de la fonction publique assurait suffisamment de souplesse pour régler un bon nombre des problèmes de qualité de vie (QV) soulevés par le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants (CPDNAC). De même, il a été déterminé que l'analyse de rentabilisation, élaborée pour la fonction publique dont la GRC, répondait aux besoins et aux objectifs du MDN. Par conséquent, il a été décidé que le Ministère devrait « s'impliquer » dès le lancement du programme de sorte que les membres des FC puissent profiter dès que possible des avantages améliorés.

14. Étant donné l'absence d'objectifs de programme fermes s'appliquant au Ministère, l'examen s'est fondé sur l'objectif de la politique de réinstallation de la fonction publique voulant que dans tous les cas, on ait pour objectif de relocaliser la personne de la manière la plus efficace possible; c'est-à-dire au coût le plus raisonnable pour les contribuables, avec un minimum de répercussions négatives pour la personne mutée et sa famille, ainsi que sur les opérations du Ministère. Ces objectifs sont également valables pour les FC.

15. Au MDN, le PPRI était également considéré comme une première démarche dans le cadre du projet de renouvellement de l'ensemble du processus de relocalisation des militaires afin de doter ceux-ci d'un service à guichet unique, qui tient compte des besoins de la famille et est axé sur la clientèle.

16. En relevant les points forts du programme par une comparaison avec ceux d'autres grandes sociétés, on a constaté que le PPRI comble de nombreuses lacunes liées à la famille soulevées dans le rapport du CPDNAC.

Comparaison du PPRI avec les meilleures pratiques des grandes sociétés

17. Aucune donnée n'étant disponible pour permettre de comparer le PPRI avec les programmes militaires d'autres pays, il a fallu établir des comparaisons avec de grandes sociétés, comme des banques, dont les effectifs se déplacent beaucoup et comportant des structures de localisation semblables à celle du MDN. L'examen des meilleures pratiques a révélé que le programme est moderne et qu'il rivalise bien avec ceux qu'offrent les grandes sociétés dont les

effectifs sont très mobiles. La structure du programme est moderne, de même que son attitude à l'égard des nombreux problèmes actuels auxquels sont confrontées les personnes mutées p. ex. répondre aux besoins de la famille, comme aider le conjoint ou la conjointe à trouver un emploi au nouveau lieu d'affectation et permettre la participation des enfants aux voyages à la recherche d'un domicile. Les avantages offerts correspondent à ceux qu'offrent les grandes sociétés et le programme semble avoir été conçu selon l'approche de « l'employeur de choix ».

18. Le PPRI présente des caractéristiques semblables à celles de certains des programmes les plus avant-gardistes, axés surtout sur la famille et la philosophie d'entreprise. Non seulement les avantages offerts correspondent-ils à ceux qu'offrent les autres grandes sociétés, mais le PPRI semble également inclure certains avantages de base et personnalisés qui ne sont pas disponibles ailleurs. À en juger par les réponses au questionnaire, le programme du MDN semble unique du fait qu'il offre un ensemble d'avantages dont la souplesse permet de répondre aux besoins des personnes mutées.

19. Bien que le programme n'offre plus de plan garanti de vente d'habitation, qui est souvent offert par des organisations de même envergure, le PPRI compense à cet égard en offrant des avantages liés au remboursement des pertes immobilières et des frais d'amélioration de la propriété.

Comment les utilisateurs perçoivent le programme

20. Bien qu'ils se soient montrés plutôt tièdes à l'égard du PPRI, les membres des FC interrogés appuient fortement le maintien du programme. Parmi les personnes interrogées, 81 p. 100 ont recommandé le maintien du programme et 57 p. 100 ont indiqué que le PPRI rendait l'expérience du déménagement moins pénible. La plupart ont indiqué que la terminologie du programme portait à confusion, en particulier les expressions « financement de base amélioré » et « financement personnalisé ».

21. Les participants au groupe de discussion ont soulevé un certain nombre de préoccupations concernant le service, notamment, par ordre de priorité, la nécessité de :

- fournir de plus amples renseignements concernant les répercussions sur l'impôt sur le revenu;
- offrir un service et des renseignements plus uniformes;
- améliorer ou approfondir la formation du personnel embauché par l'entrepreneur ;
- simplifier les renseignements concernant le choix des avantages et le financement offert;
- améliorer les communications internes (au sein du MDN et chez l'entrepreneur);

- fournir les trousseaux d'information, les rendez-vous et les avis en temps voulu et augmenter les effectifs de l'entrepreneur pendant la PAA;
- améliorer la compréhension de la culture militaire chez les employés embauchés par l'entrepreneur;
- mieux intégrer la résolution des problèmes et tous les aspects du déménagement;
- modifier les locaux de l'entrepreneur de manière à permettre des entretiens privés et à éviter les interruptions.

22. Les participants ont également relevé ce qui suit comme étant les points forts du programme :

- les employés de l'entrepreneur travaillent fort pour faire fonctionner le programme;
- la souplesse des choix d'avantages donne aux membres des FC l'impression d'avoir le contrôle de leur déménagement;
- les conjoints ou conjointes peuvent participer, ce qui peut alléger le fardeau du militaire et les membres de la famille peuvent prendre part au processus de déménagement;
- avoir le choix de faire garder les enfants pendant le VRD ou de les emmener.

23. Le seul problème soulevé concernant les avantages offerts dans le cadre du PPRI est que les militaires semblent vouloir que l'on accorde une plus grande considération à l'ensemble de la famille. Les solutions proposées concernaient surtout l'augmentation des avantages de manière à réduire l'incidence que le déménagement a sur la famille sur le plan financier et social p. ex. rembourser les frais encourus par le conjoint ou la conjointe pour trouver un autre emploi, tenir compte des conjoints de fait et, aussi, que le MDN fournisse des services de garde dans les grands centres.

24. Depuis le lancement du programme, l'entrepreneur demande aux militaires de remplir des questionnaires après leur déménagement. Les résultats des entrevues tenues dans le cadre de l'examen et de la séance de groupe de discussion étaient à peu près les mêmes que ceux des sondages sur la satisfaction de la clientèle tenus par l'entrepreneur, la plupart se situant à un taux de satisfaction de 50 à 60 p. 100. Soulignons toutefois que les questions n'étaient pas les mêmes, car le sondage de l'entrepreneur était plus limité, ne portant en effet que sur la satisfaction des clients à l'égard des services et des renseignements fournis.

MÉTHODES DE GESTION DU PROGRAMME

25. Pour évaluer la gestion du programme, la société KPMG a analysé quatre composantes : le coût des avantages retirés par les clients; la composante de financement personnalisé du PPRI; le coût et l'administration des fournisseurs indépendants et le caractère raisonnable des frais d'administration imposés par l'entrepreneur.

Coût des avantages

26. La comparaison du coût des déménagements exécutés au cours de l'année financière (AF) 1997-1998 avant la mise en œuvre du PPRI à celui des déménagements de l'AF 2000-2001 révèle que le coût des avantages de l'échantillon post-PPRI était de 54 p. 100 ou 39 M\$ plus élevé que celui de l'échantillon pré-PPRI. Selon les données recueillies, le coût moyen par déménagement au cours de l'AF 1997-1998 était de 7,159 M\$, alors qu'en 2000-2001, il s'est chiffré à 11,056 M\$. Une partie de cette augmentation avait été prévue par le MDN avant l'entrée en vigueur du programme.

27. Trois raisons justifient cette hausse des coûts et chacune compte pour environ un tiers de l'augmentation de 39 M\$:

- **De nouveaux avantages** : sont offerts en vertu du PPRI. Il s'agit principalement d'incitatifs financiers offerts à titre d'avantages personnalisés.
- **Le coût des avantages que le MDN offrait déjà a augmenté** : (et non la demande relative à ces avantages). Bien qu'une grande partie de ces changements soient attribuables au PPRI, certains avantages qui ne correspondaient pas à ceux offerts sur le marché (p. ex. le taux par kilomètre pour les déplacements) ont augmenté avant l'entrée en vigueur du PPRI. Ces augmentations de coût étaient considérées comme « nécessaires » pour assurer que les personnes mutées obtiennent un juste remboursement de leurs frais de déménagement. Le coût des logements temporaires, des repas et des frais accessoires a augmenté de plus de 85 p. 100 ou de 10 M\$ par an pour 10 000 déménagements.
- **Une augmentation de la demande relative à certains avantages.** Une partie de cette augmentation de la demande découle des changements qui se sont manifestés à l'égard des besoins/caractéristiques des personnes mutées et non pas du nouveau programme. Par exemple, des 11,4 M\$ imputables aux changements relatifs à l'usage ou à la demande, 6,4 M\$ sont liés à une demande accrue dans le domaine des commissions immobilières et ne sont pas considérés comme découlant de l'entrée en vigueur du PPRI. Cependant, le PPRI a apporté des changements à certains avantages, ce qui a eu pour effet d'accroître la tendance des personnes mutées à y avoir recours. À titre d'exemple, mentionnons que le coût de la garantie de remboursement des pertes immobilières a augmenté de 83 p. 100 ou 5 M\$ par an. Cela découle probablement du fait qu'il n'est plus nécessaire qu'une baisse minimale du marché ait été enregistrée pour que l'allocation soit accordée.

28. Par ailleurs, fait intéressant, le coût de l'assurance d'emprunt hypothécaire a baissé d'environ 3,2 M\$ par an. Le changement d'usage semblerait découler du fait que cet avantage, qui était un avantage de base, est devenu un avantage personnalisé dans le cadre du PPRI. Selon le DRASA, ce changement est une des principales sources de plaintes de la part des personnes mutées.

29. La majorité des dépenses du fonds personnalisé semblent être faites par les propriétaires pour faire l'achat d'une réduction d'intérêt et pour compenser les pertes immobilières entraînées par la vente de leur propriété (par l'entremise du Plan de garantie de remboursement des pertes immobilières et des améliorations apportées aux immobilisations). En ce qui a trait à l'achat d'une réduction d'intérêt, il semble que les militaires aient le choix d'utiliser les fonds de l'enveloppe de base améliorée qu'ils n'ont pas utilisés (qu'ils ne pourraient toucher autrement) ainsi que ceux de leur enveloppe de financement personnalisé pour acheter une réduction de leur taux hypothécaire à destination. Cet avantage vient s'ajouter à tout avantage auquel ils pourraient avoir droit pour compenser les différences d'intérêt hypothécaire, et peut même être utilisé s'ils ne possédaient pas de maison à leur lieu d'origine. Comme l'achat d'une réduction d'intérêt hypothécaire ne semble pas représenter un vrai coût de déménagement pour les militaires, il ne semble pas équitable de permettre aux personnes mutées de faire un tel usage des fonds non utilisés de leur enveloppe de financement de base améliorée. Si on se fonde sur l'échantillon examiné, plus de 2,5 M\$ de l'enveloppe de financement de base améliorée seraient consacrés à l'achat d'une réduction d'intérêt au cours d'une année de 10 000 déménagements.

30. L'entrepreneur a indiqué à la société KPMG que les coûts des avantages relatifs au prêt sans intérêt de 25 000 \$ pour la réinstallation sont portés au même compte général que les sommes affectées à l'achat d'une réduction d'intérêt. Les résultats relatifs à l'avantage d'achat d'une réduction d'intérêt dont il est question ci-dessus s'appliquent également à cet avantage, car il n'est pas considéré comme un vrai coût de déménagement. De même, les coûts relatifs à ces avantages devraient être imputés à des comptes distincts afin d'assurer une comptabilisation exacte des coûts. Ces avantages sont assujettis aux règlements de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Il peut être difficile d'évaluer l'incidence financière que les changements apportés aux règlements de l'ADRC auront sur les coûts des avantages si ceux-ci sont enregistrés dans un seul et même compte.

Incitatifs financiers

31. Environ 8,5 des 25 M\$ constituant le coût net des avantages personnalisés sont versés à titre d'incitatifs financiers offerts dans le cadre du PPRI. Comme les économies liées à certains de ces incitatifs n'étaient pas évidentes dans le cadre de l'examen, on se demande si elles ont vraiment entraîné un bénéfice net pour le MDN. En particulier, on doute de la valeur des incitatifs suivants :

- 1 000 \$ sont versés à ceux qui louent une résidence au lieu d'affectation;
- 80 p. 100 des économies réalisées à l'égard de l'expédition des articles ménagers dont le poids est inférieur à 1000 lb par « pièce admissible ».

32. Certains de ces incitatifs financiers semblent viser à favoriser des comportements qui se seraient probablement manifestés de toute façon. Par exemple, l'incitatif de 1 000 \$ versé à ceux qui louent une résidence au lieu d'acheter une maison sur place, visait à réduire le coût des déménagements ultérieurs en termes de vente et d'achat de propriétés. Selon l'analyse d'une année de 10 000 déménagements, le coût de cet incitatif est supérieur à 5 M\$. Cependant, à en juger par un échantillon des déménagements qui ont eu lieu avant et après l'entrée en vigueur du PPRI, le pourcentage de membres des FC qui ont loué une résidence au cours de l'AF 1997-1998 correspondait à celui de l'AF 2000-2001. Comme les 1 000 \$ sont versés à tous ceux qui louent, il n'est pas évident que cet incitatif entraînera une économie nette pour le Ministère, car le pourcentage de militaires qui décident de louer une résidence n'a pas augmenté.

33. Le PPRI offre aux personnes mutées 80 p. 100 des économies liées à l'expédition des articles ménagers dont le poids est inférieur à 1 000 lb par « pièce admissible ». Pour une année de 10 000 déménagements, le coût de cet incitatif financier atteint presque 1,6 M\$. Cet incitatif a pour but de réduire le coût d'expédition des meubles et effets personnels, en encourageant les militaires à se défaire de leurs biens ayant peu ou pas de valeur plutôt que de les déménager aux frais de l'État. Les responsables de KPMG se sont entretenus avec des membres du personnel de la Direction – Gestion des activités (Logistique), qui sont responsables du déménagement des meubles et effets personnels, pour savoir s'ils avaient recueilli des données sur le poids moyen par pièce des expéditions avant l'entrée en vigueur du PPRI ou sur les tendances concernant les coûts de déménagement des militaires. Malgré qu'ils ne disposaient pas de renseignements sur le poids par pièce admissible avant l'entrée en vigueur du PPRI, ils ont indiqué que le coût du déménagement des meubles et effets personnels avait augmenté de façon significative au cours des dernières années. Ils ont indiqué que le coût d'expédition à la livre n'a pas augmenté, ce qui laisse entendre que les militaires déménagent plus de meubles et effets personnels qu'auparavant. Compte tenu de ces renseignements, rien ne prouve que cet incitatif financier donne l'effet désiré, ou que la limite de 1 000 lb par pièce admissible soit appropriée. Le DRASA ne savait pas que le MDN avait été consulté pour déterminer cette limite. Fait à noter, toute économie qui pourrait résulter de cet incitatif financier ne paraîtrait pas dans les données du PPRI, car l'expédition des meubles et effets personnels n'est pas visée par le PPRI.

34. Il y a deux incitatifs financiers qui semblent entraîner des économies nettes pour le MDN, à savoir :

- le montant de 250 \$ offert à l'égard des voyages à la recherche d'un domicile (VRD). Cette somme est versée aux militaires qui acceptent de prolonger leur séjour au-delà du samedi soir lorsqu'ils prennent l'avion ou de réduire la durée de leur VRD. Il en résulte des économies étant donné que les vols coûtent généralement beaucoup moins cher en dehors du samedi;

- l'incitatif pour les militaires de ne pas vendre leur maison. Le versement de cet incitatif, qui s'élève en moyenne à 5 952 \$, évite aussi à l'État de rembourser les commissions d'agent immobilier, les frais juridiques ainsi que d'éventuelles pénalités d'intérêts hypothécaires, indemnités de double résidence temporaire et pertes immobilières. Cet incitatif fournit à l'État un rendement d'investissement aussi élevé que 6 à 1 et a des répercussions positives importantes qui ne se limitent pas seulement à l'incitatif offert aux militaires.

Tiers fournisseurs

35. L'entrepreneur a établi un répertoire des fournisseurs participants au PRI dans tous les domaines de services offerts : commissions immobilières, honoraires et frais juridiques, frais d'évaluation, inspections immobilières, frais de recherche de logement et commissions de gestion immobilière. Les fournisseurs sont sélectionnés à l'avance pour s'assurer qu'ils possèdent les accréditations et l'expérience nécessaires. Les fournisseurs doivent accepter de fournir leurs services à un prix ne dépassant pas les limites établies. Le processus utilisé par l'entrepreneur pour trouver des fournisseurs de service qualifiés semble approprié et dans le meilleur intérêt des membres des FC. Ce processus semble également équitable pour les fournisseurs de services et permet aux membres des FC d'obtenir des services de qualité.

36. Cependant, il n'apparaît pas évident que les services des tiers fournisseurs soient offerts selon les tarifs les plus économiques. Aucun processus concurrentiel n'est en place de sorte que les fournisseurs doivent faire des offres en vue d'obtenir le travail et rien ne les incite à fournir les services en deçà des tarifs maximum fixés par l'entrepreneur. Par exemple, l'examen a révélé que :

- 88 p. 100 de toutes les évaluations effectuées pour le compte des propriétaires en Ontario ont été facturées au tarif maximal;
- les frais juridiques étaient de 8 à 18 p. 100 plus élevés (sauf dans la région de l'Atlantique) dans le cadre du contrat du PPRI que les frais juridiques moyens exigés pour l'achat d'une propriété dans les différentes régions du Canada;
- le taux maximal des commissions immobilières versées dans le cadre du contrat du PPRI dans la région du Centre est de 6 p. 100, alors que normalement le public de l'Ontario paye 5 p. 100.

37. Certains changements exigés par la loi à l'I.-P.-E. et au N.-B. ont entraîné une augmentation des démarches juridiques liées à l'achat d'une propriété. L'entrepreneur a reçu l'autorisation d'indemniser les avocats de ces provinces pour l'exécution de ces démarches supplémentaires. Toutefois, l'augmentation a été structurée en tant que frais n'ayant aucune répercussion sur le taux maximal des frais juridiques. Étant donné qu'il s'agit en fait de frais juridiques, il faudrait modifier le prix maximal plutôt que de qualifier ces coûts de frais.

Coût de la prestation des services

38. Pour évaluer le caractère raisonnable des frais d'administration exigés par l'entrepreneur, on a comparé le coût actuel avec celui qu'aurait dû assumer le MDN s'il avait administré les services de relocalisation à l'interne.

39. Comme aucune analyse de rentabilisation n'a été effectuée avant la mise en œuvre et faute de renseignements sur les niveaux de dotation qui existaient avant la mise en œuvre du PPRI, on n'a pu faire qu'un examen limité des changements de coût de prestation des services. Cependant, cet examen a révélé que le coût actuel de la prestation des services par l'entremise de l'entrepreneur est de 7,6 à 8,5 M\$ plus élevé que ce que l'on estime qu'il en coûtait au MDN pour administrer la réinstallation avant le lancement du PPRI. Il faut souligner que ces estimations de coût ne se comparent pas vraiment. En effet, alors que le coût actuel de la prestation des services par l'entrepreneur englobe tous les coûts de prestation des services, comme la formation, le matériel, le logiciel, le soutien TI et de comptabilité; les estimations de coût préparées pour le MDN étaient fondées uniquement sur le coût du personnel.

40. Il faut tenir compte de certains facteurs autres que les coûts en personnel dans le but de bien évaluer le coût d'exploitation du PPRI à l'interne, c'est-à-dire :

- un système d'information/de base de données sur le PPRI qui a été élaboré et qui est exploité actuellement par l'entrepreneur, qui fournit des renseignements plus fiables et plus détaillés sur les déménagements des militaires et un meilleur contrôle de la qualité que celui qui existait avant le lancement du PPRI;
- la formation initiale et annuelle sur le PPRI, lequel est un programme complexe;
- si on avait recours à des militaires pour exécuter le programme, il serait difficile pour le MDN, en raison des affectations régulières, de conserver les connaissances acquises relativement au programme et à ses avantages. On pourrait régler ce problème en faisant appel à du personnel civil plutôt que militaire.

41. Il faudrait effectuer d'autres analyses pour déterminer si le MDN est capable d'assumer l'administration du PPRI et de garder le même niveau de satisfaction chez les militaires et de gestion de l'information qui existe actuellement. En fin de compte, les questions qualitatives et relatives à l'équilibre des coûts ne pourront être examinées correctement que lorsque des objectifs de programme clairs auront été fixés.

PRATIQUES ET CONTRÔLES FINANCIERS ET CONTRACTUELS

CONTRÔLES FINANCIERS

42. L'examen a révélé que les pratiques de contrôle financier étaient inadéquates. Le MDN ne fait actuellement aucun examen en vue de s'assurer :

- que seules les dépenses de déménagement autorisées dans le cadre de la politique sont remboursées;
- qu'il dispose des documents justificatifs appropriés à l'égard des sommes versées par l'entrepreneur aux militaires et aux tiers fournisseurs ou
- que les montants entrés dans la base de données de l'entrepreneur concernant chaque déménagement sont appropriées et exacts.

43. Le DRASA procède à l'examen de chaque dossier électronique de déménagement avant de le clore. Cependant, cet examen porte uniquement sur les irrégularités liées aux sommes payées et à la répartition des coûts. On ne procède actuellement à aucun examen en vue d'assurer que les biens ou services ont bel et bien été reçus. On n'examine pas non plus les dossiers de déménagement des personnes mutées, qui contiennent les formules de réclamation et les factures de tiers fournisseurs. Cependant, le DRASA a maintenant élaboré un processus d'examen fondé sur les renseignements contenus dans la base de données de l'entrepreneur et tente d'informatiser davantage ces processus d'examen. Il faut déployer plus d'efforts en vue de s'assurer de la validité des paiements effectués par l'entrepreneur. Parmi les divers moyens permettant de résoudre le problème, citons notamment l'augmentation des effectifs ou le recours à d'autres moyens d'appliquer les contrôles financiers nécessaires.

PRATIQUES CONTRACTUELLES

44. On a remarqué certaines différences dans les conditions du contrat. Par exemple, bien que dans la soumission qu'il a présentée, l'entrepreneur indiquait qu'il n'imposerait pas de frais en cas d'annulation des dossiers, des frais d'administration ont été payés à l'égard des dossiers de déménagement annulés. De plus, certaines hausses de frais ont été payées avant que la modification de contrat pertinente ait été approuvée.

45. Certaines pratiques de facturation ne respectaient pas les conditions stipulées dans le contrat. Par exemple, bien qu'un acompte de 2 000 \$ par déménagement, payable à l'entrepreneur, soit prévu dans le contrat, ce dernier touchait d'abord 15 000 \$ (montant qui a plus tard été réduit à 10 000 \$) par dossier de déménagement. Cette approche a été adoptée pour que l'entrepreneur ne se retrouve pas en situation de trésorerie négative à l'égard des dépenses faites au nom des militaires et lui éviter des frais d'intérêts. De plus, l'entrepreneur ne renseignait pas le DRASA sur le solde des fonds qu'il gardait en fiducie ou sur la situation nette des comptes des militaires.

46. Pour corriger cette situation, le DRASA a l'intention d'établir un compte solde zéro à partir duquel l'entrepreneur pourra faire des chèques. Le montant des chèques serait remboursé quotidiennement par le Receveur général. Ce changement devrait s'avérer une très bonne initiative de gestion de la trésorerie, car il permettrait de résoudre le problème de la facturation par anticipation et celui des intérêts.

CONCLUSION

47. Dans l'ensemble, le PPRI semble fournir aux personnes handicapées un éventail de services de relocalisation complet et souple. Le programme est moderne et il appuie la philosophie adoptée par le Ministère en matière de qualité de vie en résolvant bon nombre des problèmes d'ordre familial soulevés dans le rapport du CPDNAC.

48. Le coût des avantages et de la prestation des services a augmenté avec le lancement du PPRI. Il semble que les coûts pourraient être réduits dans plusieurs domaines sans grande incidence sur la satisfaction des personnes handicapées. Il faudrait effectuer d'autres analyses avant de tirer une conclusion précise concernant l'incidence financière ou les avantages/inconvénients que cela pourrait avoir sur le recours actuel à l'entreprise privée pour administrer le programme. Il faudrait effectuer une analyse de rentabilisation tenant compte des coûts et des aspects qualitatifs, ainsi que de l'ensemble des objectifs du programme avant de prendre une décision concernant le recours à l'entreprise privée.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

49. Voici un résumé des recommandations, établi par ordre de priorité. Chaque recommandation est suivie des réponses et du plan d'action de la direction du SMA(RH-Mil) :

Recommandation 1

Le DRASA doit renforcer les pratiques de vérification et de contrôle en ce qui a trait à la vérification des paiements et établir un cadre de contrôle convenable, fondé sur une approche de gestion des risques. Il pourrait utiliser une bonne méthode d'échantillonnage statistique pour donner l'assurance que les paiements effectués dans le cadre du programme et les renseignements concernant les déménagements sont exacts et appropriés.

Réponse de la direction : Le DRASA appuie l'adoption d'une approche de gestion des risques.

Plan d'action : Le DRASA propose l'approche « en trois volets » comme suit :

- a. Le DRASA a mis sur pied une cellule de vérification et élaborera un plan de vérification interne qui sortira certains dossiers afin de les examiner de façon plus approfondie à partir d'interrogations électroniques. Cette méthode se rapproche étroitement de la vérification « en temps réel » des dossiers à mesure qu'ils sont entrés dans la base de données par l'entrepreneur. Les interrogations permettent de détecter certaines erreurs ou écarts d'ordre financier dans l'application de la politique du PPRI. À mesure que des tendances sont constatées, le DRASA en informe l'entrepreneur de sorte qu'il puisse procéder à des vérifications préliminaires afin de s'assurer, au fur et à mesure qu'il les entre dans ses systèmes, que les renseignements sont exacts.
- b. Un « relevé de dépenses » devra être produit et envoyé à chaque personne mutée pour qu'elle en fasse l'examen. Ainsi, les personnes mutées pourraient jouer un rôle de « vérificateur ». Comme on en est encore qu'au premier stade de son élaboration, le relevé n'est pas encore prêt. Pour le moment, on ne sait pas exactement qui préparera le relevé de dépenses.
- c. Au lieu d'effectuer une vérification de chaque secteur, un par un, on étudiera plutôt la valeur monétaire des dépenses. On prévoit que cette méthode constituera un moyen de réduire les risques qui s'avère peu coûteux et n'exige pas trop de ressources. Par ailleurs, l'établissement d'un compte bancaire solde zéro assurera un meilleur mécanisme de surveillance des dépenses faites dans le cadre du programme que le système actuel qui consiste à avancer des fonds à l'entrepreneur.

Recommandation 2

Il faudrait resserrer les pratiques de facturation en fournissant des directives officielles sur les situations où des frais d'administration devraient être exigés en cas d'annulation d'un déménagement. Le MDN pourrait envisager de respecter à la lettre les dispositions du contrat, qui ne prévoient aucun frais en cas d'annulation des dossiers de déménagement. Cependant, il serait indiqué de faire un examen approfondi de la demande de proposition avant d'adopter une position à cet égard, afin de clarifier les renseignements qui ont été fournis au MDN quand l'entrepreneur a présenté sa soumission et sa stratégie de prix.

Réponse de la direction : L'observation selon laquelle le MDN ne respecte pas le contrat du PRI à la lettre est valide. Il doit y avoir une coordination entre responsables du programme et responsables du contrat des organismes centraux en vue de déterminer qui devra prendre des mesures lors de l'examen de la demande de proposition. La définition du terme *dossier annulé* doit être précisée et il faut déterminer qui est responsable d'annuler les dossiers.

Plan d'action : Le DRASA examinera ses procédures relativement aux dossiers annulés, de concert avec les responsables du contrat.

Recommandation 3

Envisager de modifier le programme de manière à réduire le coût des avantages qui auront le moins d'incidence sur la satisfaction des personnes mutées et (ou) qui ne sont pas pertinents, ainsi que les incitatifs qui n'entraînent pas d'économies de coût. Les secteurs qui ont le plus besoin d'être analysés sont :

- a. les incitatifs à la location et les seuils d'expédition pour le déménagement des meubles et effets personnels qui ne produisent pas d'économies nettes en terme de coût;
- b. l'utilisation de l'enveloppe de financement de base améliorée pour financer l'achat d'une réduction d'intérêt et les prêts sans intérêt;
- c. la correspondance des tarifs des tiers fournisseurs avec ceux du marché. Il faudrait peut-être réviser les tarifs maximum tous les six mois afin d'assurer qu'ils sont concurrentiels ou avoir recours à des offres permanentes régionales pour ces services afin de créer un processus concurrentiel chez les fournisseurs.

Réponse de la direction : Il faudrait se fonder sur les objectifs du programme pour déterminer les changements à y apporter. Il est convenu que certains avantages ont peu d'incidence sur la satisfaction de la clientèle. Cependant, il faudrait effectuer d'autres études dans le but d'établir si un changement proposé permet d'atteindre les objectifs. La plus haute priorité va aux changements qui ne réduisent pas les avantages offerts aux militaires.

- a. On a constaté que l'attribution d'une somme d'argent aux membres du personnel dans le but de les inciter à louer une résidence sur place n'a pas permis d'augmenter de façon significative le nombre de personnes louant une résidence sur place. On en conclut donc que cet incitatif n'est pas rentable. Il faudrait préciser les objectifs du programme avant de pouvoir se prononcer sur cette question. Bien qu'en général on s'accorde sur le fait que les avantages devraient mener à la réalisation des objectifs fixés, il faudra examiner de plus près la situation avant de présenter une proposition de changement concernant cet avantage.
- b. Le DRASA est d'accord avec cette observation. Le financement de l'achat d'une réduction du taux d'intérêt hypothécaire à partir de l'enveloppe de base améliorée semble encourager l'utilisation maximale de cette enveloppe et donne l'impression que les propriétaires sont favorisés. Il faut rappeler qu'encourager et faciliter l'accès à la propriété constitue un objectif de QV découlant du rapport du CPDNAC.
- c. Le DRASA convient qu'il serait plus économique de veiller à ce que les meilleurs taux d'intérêt soient obtenus par l'entremise de tiers fournisseurs, mais n'est pas d'accord pour que les tarifs soient révisés régulièrement. Le plafonnement des tarifs des tiers fournisseurs semble inviter ceux-ci à demander le tarif maximal et le fait qu'ils semblent fixer les prix entraîne des difficultés. Le DRASA croit qu'il existe des moyens plus efficaces d'atteindre cet objectif. Toutefois, il doit entreprendre ces changements en collaboration avec les responsables du programme et du contrat.

Plan d'action : Le DRASA, en collaboration avec le SMA(RH-Mil) et le responsable du programme de la fonction publique proposera des changements en vue d'améliorer le PPRI tant sur le plan du coût des avantages que sur celui de la satisfaction de la clientèle. Des discussions débiteront avec les organismes centraux à l'automne de 2001 afin de déterminer ce qu'il faut faire pour mettre sur pied un nouveau programme pour le 1^{er} avril 2003.

- a. on évaluera la pertinence et la rentabilité de l'incitatif à la location compte tenu des objectifs du programme. Les résultats de cette évaluation seront communiqués au bureau compétent, aux fins d'examen;
- b. on évaluera la pertinence et la rentabilité de l'achat d'une réduction d'intérêt en fonction des objectifs du programme;
- c. le plafonnement des tarifs des tiers font partie du programme et on aura besoin de l'aide de l'organisme central pour modifier le contrat. La possibilité d'avoir recours à des offres permanentes régionales sera examinée de plus près.

Recommandation 4

Établir des objectifs pour le PPRI dans le but de pouvoir en évaluer le succès. La satisfaction des personnes mutées devraient être évaluée par rapport aux coûts supplémentaires qu'entraîne le programme.

Réponse de la direction : Bien que l'on n'ait pas établi d'objectifs officiels pour le PPRI, on avait présenté cinq principes fondamentaux au CFA avant que celui-ci donne son aval au PPRI, mais ces principes n'ont pas été bien communiqués. Il s'agissait de :

- régler les questions liées à la qualité de vie des familles et à la relocalisation;
- assouplir le programme moyennant un coût différentiel minimal;
- avoir recours à l'expertise du secteur privé pour fournir les services de relocalisation;
- créer autant que possible un « guichet unique », étant donné que le contrat des AM &E venait juste d'être accordé pour les services de relocalisation au pays;
- estimer avec exactitude le coût total de chaque déménagement avant la relocalisation.

Pour mesurer le succès du programme, il faudrait reformuler ces objectifs. Il pourrait s'agir « d'optimiser la rentabilité de la réaffectation des membres des FC » et « de maximiser le nombre de déménagements de porte à porte ».

Plan d'action : On fixera de nouveaux objectifs à la lumière de la vision actuelle du programme. Comme le PPRI ne constitue pas la seule composante des politiques sur les ressources humaines des FC, ces objectifs doivent être liés à ceux du SMA (RH-Mil). Dès qu'ils seront établis, ces objectifs seront publiés clairement dans le cadre des renseignements généraux sur le programme.

Recommandation 5

Renseigner davantage les membres des FC sur les particularités du programme et leur signaler que ce dernier est complet et moderne en comparaison avec ceux qu'offrent les autres grands organismes ayant des besoins semblables en matière de relocalisation. En particulier, les membres des FC devraient savoir que les avantages prévus dans le cadre du PPRI ont été améliorés et que le programme offre aux personnes mutées la souplesse nécessaire pour adapter les avantages en fonction de leurs propres besoins.

Réponse de la direction : Il est convenu qu'un plan de communication efficace contribuerait à familiariser davantage les militaires avec les particularités du programme et ses avantages. Le PPRI est une « bonne nouvelle » et il procure aux membres des FC des avantages grandement améliorés. Par le passé, le plan de communication consistait surtout à annoncer l'existence du programme et les changements apportés sur le plan des avantages et non à

promouvoir son caractère concurrentiel et son efficacité. Bien que cette méthode se soit avérée efficace pour informer la plupart des membres du personnel des FC de l'entrée en vigueur du programme et de sa politique fondamentale, elle ne permettait pas d'en vanter les mérites.

Plan d'action :

- a. Pour faire mieux connaître le caractère moderne et concurrentiel du PPRI, on publiera dans le Bulletin du personnel des FC, ainsi que dans *La Feuille d'érable*, des articles portant sur des thèmes appropriés dans le but de faire valoir le PPRI comme un programme digne d'un « employeur de choix ». On utilisera des citations du rapport du CS Ex/KPMG pour souligner l'évaluation indépendante qui a été faite des mérites de ce programme.
- b. Pour s'assurer que les dispositions de l'article 34 de la LGFP sont observées, le DRASA fera parvenir à chaque militaire un sommaire de ses frais de réinstallation sous la forme d'un « relevé de dépenses ». En matière de familiarisation, ce relevé fournira aux personnes mutées un seul document affichant le coût de leur réaffectation. On croit qu'avec un résumé du coût de son déménagement, la personne mutée pourra mieux se rendre compte des frais qui ont été imputés au Ministère pour sa relocalisation et, par conséquent, pourra mieux apprécier les avantages du PPRI. Comme on en est qu'à la première étape de l'élaboration de ce relevé, on croit qu'il ne sera pas prêt avant la PAA 2002.

À la rubrique Réponse de la direction, le DGRAS a indiqué que l'examen s'est avéré utile du fait qu'il a évalué certaines des forces et des faiblesses du PPRI. De fait, il fournit un mécanisme permettant d'améliorer l'administration du programme et les avantages qu'il offre. Il a recommandé qu'une vérification semblable soit effectuée chaque année afin de déterminer si le PPRI atteint les objectifs du programme, si l'entrepreneur respecte les règles établies (dans le genre de celle effectuée par Conseils et Vérification Canada pour le compte du SCT), et pour détecter les tendances qui peuvent démontrer les changements à apporter au programme.

Réponse du CS Ex : Étant donné que le CS Ex dispose d'un nombre restreint de personnel pour mener les vérifications et les évaluations internes à l'échelle du Ministère de tous les programmes et fonctions administratives du MDN, il ne sera pas en mesure d'effectuer des vérifications annuelles du PPRI. En revanche, comme l'indique la recommandation 4, il faudrait en priorité établir des objectifs clairs et mesurables pour le PPRI, dès que possible. Ainsi, le SMA (RH-Mil) pourra surveiller de façon régulière le succès du programme et repérer à l'interne les secteurs présentant des problèmes, les tendances et les évaluations de rentabilité qui pourraient nécessiter la tenue d'analyses de rentabilisation en vue de parfaire le programme.