



National Défense
Defence nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Vérification des déménagements militaires

Mars 2007

7050-10-2-4 (CS Ex)



Canada 

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------------|
| LISTE D'ABRÉVIATIONS | i |
| SOMMAIRE DES RÉSULTATS..... | ii |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| Objectifs..... | 1 |
| Portée..... | 1 |
| Méthodologie..... | 2 |
| Contexte du programme de réinstallation..... | 3 |
| OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS | 4 |
| Conformité avec la LGFP, la politique du PRIFC et les obligations contractuelles..... | 4 |
| Conformité avec la LGFP..... | 4 |
| Conformité avec le PRIFC..... | 5 |
| Conformité avec le contrat de services de réinstallation..... | 7 |
| Pertinence de la structure de contrôle..... | 9 |
| Rôles et responsabilités..... | 9 |
| Politiques en matière de réinstallation..... | 10 |
| Information pour la prise de décision..... | 12 |
| Mesures du rendement..... | 13 |
| Accroître l'optimisation des ressources..... | 15 |
| ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION | A-1 |
| ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION | B-1 |
| ANNEXE C – APERÇU DE LA POLITIQUE DU PRIFC..... | C-1 |



LISTE D'ABRÉVIATIONS

| | |
|--------------|--|
| AF | Année financière |
| AM et EP | Articles de ménage et effets personnels |
| CPM | Chef – Personnel militaire |
| CS Ex | Chef – Service d'examen |
| CSZ | Compte à solde zéro |
| CT | Conseil du Trésor |
| DAGRCM | Directeur – Administration et gestion des ressources (Carrières militaires) |
| DGRAS | Directeur général – Rémunération et avantages sociaux |
| DP | Domicile projeté |
| DRAS | Directives sur la rémunération et les avantages sociaux applicables aux Forces canadiennes |
| DRASA | Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) |
| DSGPM | Directeur – Système de gestion du personnel militaire |
| EMR | Évaluation de la menace et des risques |
| FC | Forces canadiennes |
| LGFP | <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| NAV | Numéro d'autorisation de voyager |
| PRIFC | Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes |
| S.8 209 DRAS | Section 8 du chapitre 209 des Directives sur la rémunération et les avantages sociaux |
| SCFG | Système de comptabilité financière et de gestion |
| SGAME | Système de gestion automatisé des meubles et effets |
| SIMA | Système informatisé des messages d'affectation |
| SMA(Fin SM) | Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) |
| TPSGC | Travaux publics et Services gouvernementaux Canada |
| VRD | Voyage de recherche d'un domicile |



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Une vérification de la gestion financière des déménagements militaires figurait dans le plan de travail du Chef – Service d'examen (CS Ex) en matière de vérifications internes et d'évaluations pour les années financières (AF) 2004-2005 et 2005-2006. L'objectif visé était d'évaluer le respect des politiques et des obligations contractuelles, de veiller à ce que la structure de contrôle minimise les risques et de déterminer s'il y a moyen d'accroître l'optimisation des ressources. Une attention particulière a été accordée aux déménagements administrés dans le cadre du Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes (PRIFC) durant l'AF 2005-2006.

Observations et recommandations principales

Conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la politique du PRIFC et les obligations contractuelles.

Au moment de la vérification, le Ministère prenait très peu de mesures pour vérifier et valider les dépenses au titre des déménagements militaires et s'assurer que les entrepreneurs respectaient leur contrat.

- Les obligations aux termes de l'article 34 (art. 34) de la LGFP n'étaient pas respectées :
 - Même si les paiements faisaient l'objet d'une attestation, il n'y avait en place aucun processus d'examen et de validation des frais d'administration, des billets de train et d'avion, ni des indemnités du PRIFC accordées par l'entrepreneur et imputées au compte à solde zéro (CSZ);
 - Au cours de l'AF 2005-2006, environ 221 M\$ ont été versés à même les crédits alloués aux déménagements militaires (fonds C107) sans suivi ni surveillance suffisants de la part du Ministère.

Recommandation : *Élaborer des mécanismes permettant de s'assurer que les paiements sont dûment autorisés, comme le prescrit l'art. 34 de la LGFP.*

- De nombreux dossiers faisaient état de paiements excédentaires ou insuffisants, mais la plupart étaient de faible valeur. D'après l'échantillon statistique, le paiement excédentaire net s'élevait à 0,8 p. 100 des fonds – une valeur extrapolée de 1,5 M\$ pour l'AF 2005-2006.
- Un facteur plus préoccupant est le fait que la plupart des dossiers ne renfermaient pas suffisamment de renseignements sur les circonstances des déménagements pour confirmer que les militaires concernés ont reçu toutes les indemnités auxquelles ils ont droit.

Évaluation globale

- Selon les résultats d'un échantillonnage statistique, les paiements relatifs à des déménagements accordés aux membres des Forces canadiennes (FC) ou en leur nom étaient en majorité conformes à la politique en vigueur.
- Les dossiers sur les déménagements ne renfermaient toutefois pas suffisamment de renseignements pour confirmer que les membres des FC ont reçu le plein montant auquel ils avaient droit.
- Au cours de la seule AF 2005-2006, il y a eu des déboursments d'environ 221 M\$ et très peu de suivi ou de surveillance de la part du Ministère.
- En l'absence de mesures du rendement et de données de gestion exactes et entièrement intégrées, il est difficile d'évaluer l'optimisation des ressources et d'établir les coûts-avantages de certains aspects du programme.



Recommandation : *Examiner les dossiers de déménagement pour s'assurer qu'ils renferment suffisamment de pièces justificatives et que les militaires ont reçu toutes les indemnités auxquelles ils sont admissibles.*

- Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c) Renseignements de tiers ●
- Dans plusieurs cas, le Ministère n'a pas défini clairement ses exigences, de sorte que l'entrepreneur n'est pas en mesure de les respecter.

Recommandation : *Veiller à ce que toutes les obligations contractuelles soient clairement définies et respectées.*

Pertinence de la structure de contrôle. La structure de contrôle en place ne permet pas d'atténuer suffisamment les risques inhérents à la prestation des services contractuels.

- Les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis et exercés :
 - On avait relevé d'importantes faiblesses au niveau de la structure de contrôle dans deux lettres antérieures d'attestation financière, mais aucun groupe n'a pris la responsabilité d'apporter des correctifs.
 - Environ 30 000 dossiers de déménagement n'avaient fait l'objet d'aucun examen final de la part du Ministère, un examen pourtant exigé aux termes du contrat de services de réinstallation.
 - Dans certains cas, l'autorité ministérielle s'en est remise à l'entrepreneur pour une explication de la politique et/ou des obligations contractuelles, ce qui a eu pour effet de réduire la capacité du Ministère d'assurer la conformité.
 - La communication entre certains intervenants clés, en particulier l'administrateur du budget (le Directeur – Administration et gestion des ressources (Carrières militaires) (DAGRCM)) et l'autorité du Ministère (le Directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) (DRASA)), n'était pas suffisante pour attester de l'emploi judicieux de tous les fonds.

Recommandation : *Documenter les rôles et responsabilités du Ministère en ce qui concerne les processus de déménagement et veiller à ce que toutes les fonctions soient remplies.*

- Les politiques relatives à la réinstallation manquent d'uniformité et de clarté, pour ce qui est de bien renseigner les militaires au sujet des indemnités qu'ils peuvent recevoir :
 - Deux sections distinctes du chapitre 209 des Directives sur la rémunération et les avantages sociaux (DRAS) régissent les déménagements : la section 8 – Frais de réinstallation et la section 9 – PRIFC. Les indemnités dont il est question à chaque section se ressemblent, mais elles diffèrent à plusieurs égards. Les différences ne semblent pas être délibérées; elles découleraient plutôt de la difficulté d'assurer l'uniformité dans la pratique.
 - La politique renferme très peu d'explications concernant plusieurs indemnités, en particulier celles ayant trait aux hypothèques et aux prêts hypothécaires. Certaines de ces indemnités sont peu utilisées, peut-être parce qu'elles ne sont pas bien comprises par les militaires.

Recommandation : *Rationaliser et clarifier la politique relative aux déménagements.*



- Les renseignements de gestion concernant les déménagements militaires sont fragmentés, inexacts et incomplets :
 - Des renseignements détaillés provenant de divers systèmes ne peuvent pas être intégrés facilement parce que les numéros des déménagements ne sont pas attribués ni utilisés de manière uniforme.
 - Des problèmes de sécurité des données ont empêché le Ministère d'avoir accès à une bonne partie des renseignements de l'entrepreneur concernant les déménagements.
 - Les données financières n'ont pas été consignées correctement dans le Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG).

Recommandation : *Veiller à ce que l'information servant à la prise de décision soit pertinente, exacte et accessible.*

Accroître l'optimisation des ressources. Il est difficile d'évaluer les coûts-avantages du programme et de la méthode de prestation des services en place, faute de renseignements de gestion exhaustifs et exacts. Il serait possible de réduire les coûts et de maintenir le niveau actuel de services et d'indemnités dont bénéficient les militaires en modifiant certains aspects de l'administration des déménagements et en réexaminant certaines allocations. Des économies significatives pourraient être réalisées si l'on apportait des changements visant à réduire le nombre et la fréquence des déménagements et à modifier les conditions de déménagement de la famille et des effets personnels. Mais avant de mettre en œuvre un changement de cet ordre, il y aurait lieu d'entreprendre une analyse de rentabilisation exhaustive qui tienne compte non seulement des coûts afférents, mais aussi de l'incidence d'une telle mesure sur le maintien en poste et la qualité de vie des militaires.

Recommandation : *Élaborer une stratégie visant à analyser les possibilités d'accroître l'optimisation des ressources consacrées au processus des déménagements militaires.*

Note : Voir la liste détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

INTRODUCTION

Objectifs

- Évaluer la conformité avec la LGFP et la politique de réinstallation, ainsi que le respect des obligations contractuelles.
- Veiller à ce que le cadre de contrôle du processus des déménagements militaires réduise les risques le plus possible.
- Trouver des moyens d'accroître l'optimisation des ressources.

Les critères de vérification se trouvent à l'[annexe B](#).

Portée

- Dépensements du fonds C107 du SCFG – Déménagements militaires, y compris :
 - les remboursements du CSZ au titre des indemnités du PRIFC¹ versées aux membres des FC et aux tiers fournisseurs;
 - les frais d'administration payés suite à la facturation des services de l'entreprise de réinstallation;
 - les demandes de remboursement d'indemnités présentées en vertu de la section 8 du chap. 209 des DRAS;
 - les billets de train et d'avion associés aux déménagements militaires.

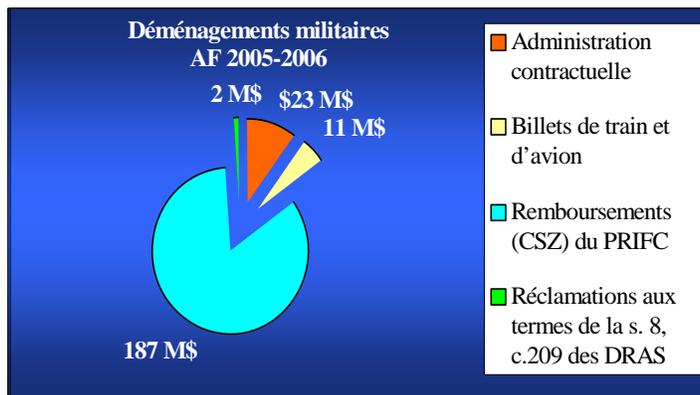


Diagramme 1. Fonds C107 du SCFG. Les frais de déménagement évalués pour l'AF 2005-2006 s'élèvent à environ 223 M\$.

- Pour les besoins de l'échantillonnage, on a choisi parmi les dépenses de l'AF 2005-2006 des transactions s'élevant à quelque 223 M\$, comme l'indique le diagramme 1.
- Étaient exclus de la portée de la vérification :
 - les déboursements du fonds C107 au titre du déménagement des articles de ménage et effets personnels (AM et EP) (environ 84 M\$ pour l'AF 2005-2006) ou des frais d'absence du foyer (environ 31 M\$);
 - les déménagements militaires payés au moyen d'autres crédits que le fonds C107 (au moins 17 M\$ durant l'AF 2005-2006);
 - un examen de l'attribution des services de réinstallation ou des contrats passés avec des entreprises de transport;
 - un examen de la méthode d'établissement du plan d'affectation, autrement dit, de la sélection des militaires à réinstaller et de leur destination.

¹ On trouvera à l'[annexe C](#) une brève explication de ce programme. Pour de plus amples informations, consulter le site http://www.forces.gc.ca/dgcb/dcba/frgraph/cf_integrated_relocation_program0405_f.asp.

Méthodologie

- Examen des politiques de réinstallation du Ministère et du Conseil du Trésor (CT).
- Entrevues avec du personnel du Ministère chargé de l'administration et de l'application du PRIFC, avec l'autorité contractante (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)) et le chargé de projet (CT), ainsi qu'avec des conseillers en déménagement de l'entrepreneur et de l'administration centrale.
- Analyse de données du C107 du SCFG, de données fournies par les entrepreneurs relatives aux déménagements militaires, et de la base de données sur les billets de train et d'avion.
- Visite des centres de services de réinstallation de Petawawa, de Shearwater, de Halifax, de Stadacona et du Quartier général de la Défense nationale.
- Examen détaillé de 149 transactions du PRIFC traitées au moyen du CSZ en août 2005. On a procédé à un échantillonnage statistique (en dollars) pour choisir 120 transactions, et l'on en a retenu 29 autres par échantillonnage dirigé, comme l'indique le diagramme 2.

| Type d'examen | Nombre d'articles/dossiers |
|--|----------------------------|
| Examen de transactions CSZ particulières, retenues selon : | |
| Échantillonnage statistique (unité monétaire) | 120 |
| Échantillonnage dirigé | |
| Coût élevé | |
| Une transaction particulière > 20 000 \$ | 5 |
| Transactions multiples même personne > 20 000 \$ | 2 |
| Transactions en double possibles | 22 |
| Examen de dossier complet de déménagement, toutes transactions à ce jour | 69 |

Diagramme 2. Examen détaillé des dépenses du PRIFC/CSZ.

La vérification comportait l'examen de 149 dépenses de déménagement du PRIFC/CSZ et 69 dossiers complets de déménagement.

- Examen de toutes les transactions liées à 69 dossiers de déménagement du PRIFC. Il y avait un échantillon représentatif des types de déménagements (c.-à-d. propriétaires, locataires, célibataires, familles, diverses provenances et destinations).
- Examen des factures de frais d'administration de l'AF 2005-2006.
- Vérification électronique, et échantillonnage dirigé de paiements (billets de train et d'avion).
- Examen d'un échantillon dirigé de demandes de remboursement d'indemnités présentées en vertu de la section 8 du chapitre 209 des DRAS.



Contexte du programme de réinstallation

- Deux sections du chapitre 209 des DRAS régissent les déménagements :
 - la section 8 – Frais de réinstallation, qui « s’applique à tout officier ou militaire du rang de la force régulière ou de la force de réserve [...] à qui la section 9 [du chap. 209] ne s’applique pas »;
 - la section 9 – Programme de réinstallation intégrée des Forces canadiennes (PRIFC).²
- Les salles des rapports des bases et escadres s’occupent des déménagements relevant de la s.8 209 DRAS. Les militaires se font rembourser leurs dépenses en soumettant leurs réclamations dans le Système de caissier automatisé, alors que les tiers fournisseurs sont remboursés sous forme de paiement de factures.
- Un entrepreneur administre les déménagements du PRIFC conformément aux modalités d’un contrat de services intégrés de réinstallation.
- Le DRASA est l’autorité ministérielle chargée des contrats de services de réinstallation. Le DRASA se rapporte au Directeur général – Rémunération et avantages sociaux (DGRAS) de l’organisation du Chef – Personnel militaire (CPM).
- À chaque base/escadre des FC, un membre des FC exerce les fonctions de « coordonnateur des déménagements », généralement à titre de tâche secondaire. Il sert d’agent de liaison entre le militaire qui déménage, le personnel contractuel et l’équipe de la DRASA, au besoin.
- L’entrepreneur rembourse les membres des FC et les tiers fournisseurs (tels les agents immobiliers et les avocats) des frais de réinstallation en émettant des chèques et en transférant directement des fonds imputables au CSZ. Chaque matin, le Ministère reconstitue le CSZ pour en ramener le découvert à zéro.
- L’entrepreneur en réinstallation est payé selon le nombre de dossiers de déménagements du PRIFC qu’il administre. Une facture mensuelle est présentée à l’égard de ces services.

² Dans le présent rapport, les déménagements visés par les s. 8 et 9 du chapitre 209 des DRAS sont désignés par « déménagements de la s.8 209 DRAS et du PRIFC », respectivement. Pour des précisions sur les deux sections et leur application, consulter le site : http://www.forces.gc.ca/dgcb/cbi/frgraph/home_f.asp?sidesection=6&Section=209.80&sidecat=26&Chapter=209-209.80.



OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Conformité avec la LGFP, la politique du PRIFC et les obligations contractuelles

L'échantillon statistique vérifié montre que la plupart des paiements liés aux déménagements étaient conformes à la politique en vigueur. Certains écarts ont été relevés, mais ils étaient de faible valeur. Des paiements de 221 M\$ ont été versés au cours de l'AF 2005-2006 sans vérification suffisante de la part du Ministère afin de respecter les exigences de l'art. 34 de la LGFP. Ce manque de suivi et de surveillance a certainement exposé le Ministère au risque.

Conformité avec la LGFP

- L'art. 34 de la LGFP stipule que le signataire autorisé doit confirmer que : « d'une part, les fournitures ont été livrées, les services rendus ou les travaux exécutés, d'autre part, le prix demandé est conforme au marché ou, à défaut, est raisonnable ». ³ Si des paiements anticipés sont versés, un mécanisme doit permettre de confirmer la réception éventuelle des articles ou la prestation complète des services.
- Lors de la vérification, ces exigences n'étaient pas respectées en ce qui concerne :
 - les frais d'administration exigés par l'entrepreneur;
 - les billets de train et d'avion;
 - les transactions traitées au moyen du CSZ.

Frais d'administration

- Chaque mois, l'entrepreneur présente une facture faisant état des frais d'administration exigés par dossier. Aucun mécanisme n'est en place pour vérifier que les frais réclamés correspondent à des déménagements autorisés et aux modalités contractuelles. Durant l'AF 2005-2006, des frais d'administration d'une valeur de 23 M\$ ont été payés sans confirmation suffisante pour respecter les exigences de l'art. 34 de la LGFP.
- Au cours de l'AF 2006-2007, divers groupes du CPM dont le DRASA, le contrôleur du CPM et le Directeur – Système de gestion du personnel militaire élaborent une méthode électronique de vérification de ces transactions. La majorité des transactions peuvent être vérifiées de cette manière, mais certaines exceptions doivent être examinées de plus près. Il y aurait lieu d'améliorer le processus afin de réduire le nombre d'exceptions et de faire ressortir d'autres anomalies, comme les frais versés au titre de déménagements annulés ou des frais d'administration versés en double à des couples militaires.

Billets de train et d'avion

- L'entrepreneur reçoit une série de numéros d'autorisation de voyager (NAV), qui servent à réserver des billets de train et d'avion par l'entremise de l'agent de voyage. Les frais connexes sont imputés aux déménagements militaires (fonds C107) selon un processus automatisé en fin de mois. L'entrepreneur fournit un rapport mensuel qui détaille les NAV utilisés et l'agent de voyage fournit un rapport mensuel détaillant toutes les factures.
- Même si le Ministère examine les deux rapports et que les frais de déménagement sont rajustés entre les budgets et les comptes du grand livre général, il n'existe aucun mécanisme permettant d'assurer que toutes les dépenses sont liées à des déménagements autorisés.

³ Loi sur la gestion des finances publiques, 1985, sous-alinéa 34. 1 a) (i)



- Au cours de l'AF 2005-2006, 11 M\$ en billets de train et d'avion ont été versés sans confirmation suffisante aux termes de l'art. 34 de la LGFP.
- Dans le cadre de la vérification, on a effectué un rapprochement électronique entre les relevés des billets payés au cours de l'AF 2005-2006 et les dossiers de déménagements autorisés. Huit pour cent des dossiers (944) n'ont pu être rapprochés de cette manière, notamment par manque d'uniformité dans les numéros de déménagement utilisés. Une analyse plus approfondie d'une partie de ces dossiers (102) que l'on ne pouvait pas faire correspondre a permis de confirmer qu'ils étaient associés à des déménagements valides.
- Une vérification électronique complète pourrait être envisagée, mais il faudrait améliorer les processus.

Compte à solde zéro

- Le CSZ est reconstitué chaque jour afin de rembourser les transactions traitées la veille.
- Lors de la vérification, aucun mécanisme ne permettait de confirmer la validité des transactions.
- Durant l'AF 2005-2006, des dépenses de plus de 196 M\$ ont été traitées au moyen du CSZ (dont 187 M\$ ont été imputés au fonds C107) sans attestation suffisante aux termes de l'art. 34 de la LGFP.
- Chaque dossier de déménagement peut faire l'objet de transactions multiples traitées à même le CSZ sur une période de plusieurs mois. Bon nombre de ces transactions sont des paiements anticipés de dépenses ultérieures associées aux déménagements. Même si, en principe, il serait possible de valider le montant de chacune de ces transactions du CSZ, cette démarche exigerait de nombreux examens du même dossier et n'est donc pas conseillée. Toutefois, le Ministère doit être assuré que les transactions se rapportent à un déménagement autorisé et qu'un mécanisme en place permet d'en vérifier ultérieurement le montant.
- À l'aide d'un échantillon statistique remontant au mois d'août 2005, l'équipe de vérification a pu confirmer que toutes les transactions du CSZ avaient été payées à des militaires dont le déménagement était autorisé ou pour le compte d'un tel militaire. On a obtenu confirmation que ces transactions étaient pleinement justifiées et conformes au PRIFC en procédant à un examen ultérieur des dossiers de déménagement correspondants.

Conformité avec le PRIFC

- Depuis la mise en œuvre du PRIFC le 1^{er} avril 2003, l'entrepreneur a administré près de 30 000 déménagements. Avant la vérification, le Ministère n'avait examiné que cinq dossiers en vue de confirmer que l'entrepreneur respectait la politique.
- Lors de la vérification, on a évalué la conformité avec le PRIFC à partir d'un échantillon statistique et d'un échantillon dirigé de transactions et en effectuant un examen complet de 69 dossiers de déménagement.

Échantillonnage statistique de transactions

- Les 120 transactions de l'échantillon statistique ont servi à confirmer que les paiements étaient conformes à la politique du PRIFC. Les résultats figurent dans le diagramme 3.
- La valeur monétaire des erreurs de l'échantillon statistique était de 0,8 p. 100.
- La valeur extrapolée des erreurs s'élevait à 1,5 M\$ pour l'AF 2005-2006.

| Résultats de l'échantillonnage statistique | | | |
|--|-------------------------------|---------------------------------------|--|
| Type d'erreur | N ^{bre} d'erreurs | Valeur monétaire (erreurs en %) | Valeur monétaire extrapolée AF 05-06 |
| Erreurs totales | 25 | 0,83 % | 1 540 400 \$ |
| Erreurs de paiement | 21 | 0,84 % | 1 564 900 \$ |
| Mauvaise enveloppe | 2 | -0,01 % | (24 500 \$) |
| Aucune incidence financière | 2 | 0,00 % | 0 \$ |

Diagramme 3. Conformité avec le PRIFC – Résultats de l'échantillonnage statistique.
La valeur monétaire des écarts s'élève à moins de 1 p. 100 de l'échantillon.

- On a relevé trois types de divergences :
 - Erreurs de paiement.** Le militaire n'a pas reçu le montant d'indemnité qu'il aurait dû recevoir, p. ex. au titre du logement, des repas et frais divers en cours de déplacement, ou encore le montant versé ne correspondait pas à la facture. On a relevé un nombre significatif d'erreurs de ce genre, mais leur valeur absolue et leur valeur nette était faible.
 - Imputation à la mauvaise enveloppe.** Le militaire avait droit aux indemnités versées, mais celles-ci provenaient de la mauvaise enveloppe, ce qui a résulté en un paiement excédentaire ou insuffisant.
 - Aucune incidence financière.** Il n'y a eu aucun paiement excédentaire ni insuffisant. Deux transactions échantillonnées portaient sur l'achat de terrains de plus de 1,25 acre. Même si selon la politique, les frais juridiques devraient être rajustés, aucune méthode de calcul au prorata n'est indiquée. Le montant accordé ne dépassait pas le maximum autorisé.

Échantillonnage dirigé de transactions

- Outre l'échantillon statistique, on a choisi d'examiner de plus près 29 transactions du CSZ qui semblaient hors norme. De ce nombre, 22 transactions semblaient avoir été faites en double et sept s'élevaient à un montant élevé.
- L'analyse approfondie a permis de constater qu'il y avait une raison valable à chacune de ces exceptions. Ce genre de méthode systématique de repérage et de justification des anomalies constitue un moyen efficace d'augmenter l'assurance.

Examen complet de dossiers de déménagement

- Il est possible de confirmer la validité des transactions sur une base individuelle, mais ce n'est qu'en procédant à un examen complet d'un dossier que l'on peut confirmer que la politique a été appliquée dans le meilleur intérêt du militaire visé. Pour ce faire, on a soumis à un examen approfondi 69 dossiers de déménagement lors de la vérification.
- Conformément à l'échantillon statistique, l'examen des dossiers de déménagement a permis de confirmer que les écarts relevés étaient de faible valeur. Il y a eu quelques versements mineurs en trop, p. ex. pour des voitures de location, des frais de logement, de repas et frais divers en cours de déplacement, dans 36 p. 100 des dossiers examinés. Dans 25 p. 100 des dossiers examinés, on a constaté de légers écarts entre le montant payé et le montant reçu.
- Fait encore plus notable, de nombreux dossiers ne contenaient pas assez d'information pour confirmer que les militaires ont reçu toutes les indemnités possibles.

- Il manquait souvent de données hypothécaires, de sorte qu’il a été impossible de confirmer si l’intéressé avait droit à l’assurance-prêt hypothécaire, au remboursement de la pénalité de libération d’hypothèque, ou à l’indemnité pour l’occupation temporaire de deux résidences. Des demandes de renseignements ultérieures concernant un dossier échantillonné ont permis à un militaire de recevoir environ 2 900 \$ en indemnités supplémentaires liées à son hypothèque.
- Si le module de vérification élaboré par l’entrepreneur est un instrument utile pour assurer la qualité, il n’exonère pas le Ministère de son obligation d’examiner les dossiers de déménagement. Un examen des dossiers de déménagement offre une garantie supplémentaire permettant de s’assurer que les autorisations prescrites sont versées aux dossiers, que les paiements se fondent sur des reçus et que les militaires obtiennent toutes les indemnités qui leur reviennent. Une attestation en vertu de l’art. 34 de la LGFP doit inclure l’examen de dossiers complets de déménagement.

Conformité avec le contrat de services de réinstallation

Mode de paiement

-
.....
.....
.....⁴
-
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
-
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c) Renseignements de tiers

Livrables du contrat

- En plus d’exiger que l’entrepreneur verse des indemnités conformément au PRIFC, le contrat stipule que l’entrepreneur doit livrer certains produits et services à des échéances prescrites. Les vérificateurs ont examiné 33 cas où l’entrepreneur devait fournir un livrable
.....

Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c) Renseignements de tiers

.....
.....

⁴ Programme de réinstallation intégrée – FC, contrat n° 24062-030147/001/ZG, clause 12.3.2 c.



Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c)
Renseignements de tiers

-
-
-
-
- Le ministère de la Défense nationale (MDN) a l'obligation de définir les éléments clés de certains des livrables à venir. Le Ministère n'ayant pas encore rempli cette obligation, les exigences contractuelles n'ont pas été respectées. Par exemple, il est stipulé dans le contrat que « l'entrepreneur devra participer à une réunion trimestrielle présidée par le chargé de projet »⁵, mais comme l'autorité du Ministère ne convoque pas de réunion, l'entrepreneur ne peut respecter son obligation.

Recommandations

Conformité avec la LGFP. Établir des processus permettant de s'assurer que les montants exigés concernant les frais d'administration, les billets de train et d'avion et les transactions du CSZ sont valides et conformes à la politique et aux ententes contractuelles en vigueur, comme l'exige l'art. 34 de la LGFP.

Conformité avec la politique du PRIFC. Adopter une méthode fondée sur le risque lors de l'examen des dossiers de déménagement pour garantir que des renseignements justificatifs suffisants sont versés aux dossiers, que les autorisations appropriées sont obtenues et que les militaires reçoivent toutes les indemnités auxquelles ils sont admissibles.

Conformité avec le contrat de services de réinstallation. Prendre des mesures immédiates si les modalités contractuelles ne sont pas respectées pour garantir que l'autorité du Ministère respecte ses obligations et informer TPSGC de tous les manquements de l'entrepreneur afin que des mesures correctives puissent être prises.

⁵ Programme de réinstallation intégrée – FC, contrat n° 24062-030147/001/ZG, énoncé de travail, 7.2.



Pertinence de la structure de contrôle

L'actuel cadre de contrôle de gestion n'atténue pas suffisamment les risques liés à la prestation de services à contrat. Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis ni exercés de façon uniforme. Des politiques peu claires entraînent une application aléatoire, voire une sous-utilisation des indemnités. Des données fragmentaires et inexactes de même que l'absence de mesures du rendement restreignent la capacité des gestionnaires à voir au suivi et au contrôle du programme de réinstallation.

Rôles et responsabilités

- Plusieurs groupes, principalement au sein de l'organisation du CPM, sont responsables de diverses composantes des déménagements militaires. Les rôles et les responsabilités de chacun doivent être bien compris pour faire en sorte que toutes les obligations soient respectées. La vérification a fait ressortir plusieurs manquements importants :
 - Lorsque le CSZ a été adopté en avril 2003, il fallait définir un processus de suivi et de contrôle des dépenses du compte; aucun mécanisme à cet effet n'a été établi.
 - Les lettres d'attestation financière du CPM pour les AF 2003-2004 et 2004-2005 reconnaissaient que les exigences de l'art. 34 de la LGFP n'étaient pas respectées relativement aux dépenses du PRIFC. Le DGRAS a été chargé de corriger la situation à titre prioritaire; or, lors de la vérification, très peu de progrès avaient été réalisés en ce sens.
 - Avant le 1^{er} avril 2005, environ 30 000 dossiers de déménagement avaient été transférés de l'entrepreneur à la DRASA pour fins de clôture, selon les exigences contractuelles. Cinq dossiers seulement ont fait l'objet d'un examen documenté.
 - Un problème de sécurité lié au réseau privé virtuel de l'entrepreneur a empêché le Ministère d'accéder en ligne aux renseignements sur les déménagements des FC qui se trouvent dans la base de données de l'entrepreneur. On a besoin de cette information pour déterminer les répercussions financières de diverses indemnités et le coût global d'un déménagement en particulier. La situation perdure depuis plus d'un an, et l'on ne sait pas au juste à qui il revient de trouver une solution.
- Les fondés de pouvoirs du Ministère doivent avoir une parfaite compréhension de la politique et du contrat pour en assurer la conformité; cependant :
 - Quand l'équipe de vérification a demandé au DRASA de fournir des précisions concernant le remboursement des intérêts sur le prêt à la réinstallation, sa demande a été référée à l'entrepreneur.
 -
 -
 -
 -
 -
 -

Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c) Renseignements de tiers



- La communication entre plusieurs groupes clés est insuffisante pour assurer une gestion efficiente et efficace :
 - Le DAGRCM administre le budget du C107 et doit attester que les crédits sont utilisés à bon escient; or, il dispose de très peu de renseignements financiers pour corroborer cette attestation.
 - Les agents de transport des bases et escadres doivent informer l'entrepreneur notamment des retards de livraison des AM et EP et des frais d'entreposage en transit. Il n'y avait pas assez de pièces dans les dossiers examinés pour confirmer que cela se fait régulièrement.
 - Les coordonnateurs des déménagements des FC ont la responsabilité d'aider les militaires qui déménagent à aplanir toute difficulté en établissant des liens avec l'entrepreneur et le DRASA. Cependant, ils reçoivent peu de formation à cet effet et n'obtiennent aucune rétroaction du DRASA quant à la résolution des problèmes soulevés.

Politiques en matière de réinstallation

Politiques multiples

- Un membre des FC peut avoir droit à des indemnités de réinstallation en vertu de la s.8 209 DRAS ou du PRIFC. Vu que la s.8 209 DRAS s'applique à un « militaire qui s'enrôle ou se ré-enrôle, ou qui est muté de la force de réserve à la force régulière »⁶, ces déménagements sont généralement plus simples et moins complexes que les déménagements du PRIFC, mais ce n'est pas toujours le cas.
- Les deux politiques incluent bon nombre des mêmes indemnités, y compris des dispositions pour les voyages de recherche d'un domicile (VRD) et l'achat et la vente de résidences. Toutefois, il y a des différences entre les deux, dont quelques-unes sont relevées dans le diagramme 5, par exemple :
 - **Allocation de déménagement.** Dans le cadre du PRIFC, on offre jusqu'à concurrence de 650 \$ (ce qui est conforme à la *Loi de l'impôt sur le revenu*); en vertu de la s.8 209 DRAS, on peut réclamer jusqu'à 845 \$.
 - **VRD – Enfants à charge.** Dans le cadre du PRIFC, les militaires qui ont des enfants à charge peuvent les emmener en VRD ou se faire rembourser les frais de garde si les enfants restent au domicile. La s.8 209 DRAS ne prévoit pas ces indemnités.
- Les changements envisagés aux DRAS nécessitent une présentation au CT; cette rigueur n'a pas été appliquée à la modification du PRIFC.

| Le PRIFC et la S.8 209 DRAS | | |
|---|---|--|
| | PRIFC | S.8 209 DRAS |
| Allocation de déménagement | 5.08 – Plafond de 650 \$ | 209.85 – Plafond de 845 \$ |
| Déménagement d'une maison mobile | 11.07 – Aucune indemnité | 209.841 – Remboursement autorisé pour déménager une maison mobile |
| Logement, repas et frais divers en cours de déplacement (avec pers. à charge) | 9.05 et 9.14 – Maximum 20 jours | 209.86 (4) – Maximum 35 jours |
| VRD – Enfants à charge | 6.10 – S'ils accompagnent le militaire en VRD; 6.17 – Frais de garde durant le VRD | 209.832 – Aucune indemnité |

Diagramme 5. Comparaison des indemnités du PRIFC et de la s.8 209 DRAS. Les indemnités versées aux termes de la s.8 du chap. 209 des DRAS et celles versées aux termes du PRIFC ne sont pas uniformes.

⁶ DRAS 209.971.

- À compter du 1^{er} avril 2006, plus de 275 changements ont été mis en application dans le cadre du PRIFC. Bon nombre étaient des points de clarification et n'ont eu aucune incidence sur les indemnités. D'autres changements comme la suppression du plafond de 5 000 \$ applicable au remboursement de la pénalité de libération d'hypothèque et l'élimination du remboursement des frais de gestion immobilière ont des répercussions financières. Il n'est pas clair si ces changements s'appliqueront à la s.8 209 DRAS.
- On semble hésiter à intégrer les deux politiques en raison de la perception générale selon laquelle l'entrepreneur est tenu d'administrer tous les déménagements du PRIFC. (Il est vrai que l'entrepreneur et le PRIFC passent pour être synonymes.) Mais en réalité, ce n'est pas le cas.
- Aux termes d'une politique intégrée, les déménagements pourraient être administrés par les salles des rapports des bases et escadres ou par l'entrepreneur, selon l'éventail des allocations permises et la complexité du déménagement. Cela pourrait augmenter l'efficacité et réduire l'ensemble des coûts, dans la mesure où les salles des rapports locales administreraient les déménagements de base (p. ex., ceux visant exclusivement des logements pour célibataires ou des logements familiaux) et l'entrepreneur, vu son expertise des transactions immobilières et des baux de location, administrerait tous les autres déménagements. Cela réduirait le nombre de situations où les frais d'administration pour l'AF 2005-2006) dépassent le montant des indemnités traitées.⁷ La Directive sur la réinstallation du Conseil national mixte pourrait servir de modèle.

Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c) Renseignements de tiers

Application de la politique

- Le PRIFC et la s.8 209 DRAS sont tous les deux très exhaustifs, mais difficiles à interpréter. Dans le cas du PRIFC, le militaire peut avoir besoin de consulter d'autres bulletins d'interprétation pour obtenir tous les renseignements concernant les indemnités possibles.
- Vu la complexité des politiques, il est probable que les militaires dépendent fortement du personnel de la salle des rapports et des entreprises de réinstallation pour veiller à ce qu'ils obtiennent le plus d'indemnités possible. C'est notamment le cas en ce qui a trait aux indemnités associées à l'accession à la propriété, comme le remboursement de l'intérêt sur le prêt à la réinstallation, l'achat d'une réduction d'intérêt, l'assurance-prêt hypothécaire et l'indemnité pour l'occupation temporaire de deux résidences.
- Certaines des allocations susmentionnées sont peu utilisées. Il ressort des 69 dossiers du PRIFC examinés que 26 p. 100 seulement des militaires qui ont acheté une résidence ont profité du remboursement de l'intérêt sur le prêt à la réinstallation, pourtant ce même groupe avait accès, en moyenne, à 3 300 \$ dans l'enveloppe sur mesure visant à financer cette indemnité. Ces fonds inutilisés reviennent au Ministère.⁸ Alors qu'on s'attendrait à ce que 75 p. 100 des indemnités sur mesure soient réclamées, on n'en utilise à l'heure actuelle que 37 p. 100 – en partie, peut-être, parce que les membres des FC ne sont pas parfaitement au courant de toutes les indemnités auxquelles ils ont droit.
- La politique n'est pas toujours appliquée uniformément parce que dans certains cas, on a besoin d'éclaircissement. Par exemple :

⁷ Durant l'AF 2005-2006, l'entrepreneur a administré plus de 1 500 dossiers pour lesquels les indemnités traitées par l'entrepreneur (p. ex., les coûts de déménagement sans le transport des AM et EP, les billets de train et d'avion et les frais d'administration, mais y compris l'indemnité d'affectation le cas échéant) s'élevaient à moins de 2 000 \$. Les frais exigés par l'entrepreneur pour l'administration de ces dossiers s'élevaient à par dossier.

⁸ Voir l'[annexe C](#) pour un aperçu de la politique du PRIFC.

Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c) Renseignements de tiers



- L'immatriculation d'un second véhicule a été payée à l'aide du financement de base, alors que dans d'autres cas on a eu recours aux fonds sur mesure. Cela se répercute sur les fonds pouvant servir à d'autres indemnités.⁹
- Les frais de location de voiture pour le septième jour d'un VRD n'ont pas été remboursés, ou bien ont été payés à même les indemnités personnalisées, tandis que dans d'autres cas ils ont été remboursés à même les indemnités de base. Les fonds personnalisés inutilisés reviennent au militaire; cette incohérence a donc une incidence sur le coût total du déménagement.
- Les frais d'hôtel dépassant ceux inscrits dans le répertoire du CT n'ont pas été remboursés en totalité, ou ont été remboursés à même les indemnités personnalisées, tandis que dans d'autres cas on les a remboursés à partir des indemnités de base, ce qui, là encore, influe sur le coût global.
- Certaines parties du PRIFC ont été clarifiées dans le cadre de l'amélioration continue. Ces changements semblent être le fruit d'une collaboration entre les préposés au règlement des demandes de la DRASA et le personnel de l'entrepreneur. Il ne semble pas y avoir eu de consultation auprès des militaires en vue de rendre la politique plus conviviale.

Information pour la prise de décision

Intégration de l'information

- Des renseignements détaillés sur les déménagements militaires sont stockés dans plusieurs systèmes d'information distincts, dont le Système informatisé des messages d'affectation (SIMA), la base de données sur les billets de train et d'avion, le Système de gestion automatisé des meubles et effets (SGAME), le SCFG et la base de données de l'entrepreneur concernant les déménagements. Il n'est pas nécessaire de réunir toutes les données dans un système unique, mais il doit exister un moyen fiable d'échanger l'information si l'on doit procéder à une analyse approfondie de l'établissement des coûts et des indemnités.
- Le numéro de déménagement attribué par les FC devrait servir de point de repère logique. Un numéro de déménagement est attribué pour chaque réinstallation, et c'est à l'entrepreneur de créer un dossier de déménagement pour un militaire. Plusieurs services des FC attribuent des numéros de déménagement. Jusqu'à tout récemment, il n'existait pas de protocole défini à cet effet; les groupes utilisaient différents numéros formés de chiffres et de caractères spéciaux pour différencier les types de déménagements. Le protocole a été normalisé, mais des problèmes subsistent en ce qui concerne l'attribution de numéros de déménagement aux couples militaires et le traitement des numéros des déménagements annulés. De plus, même si la majorité des numéros de déménagement sont contrôlés par l'entremise du SIMA, d'autres numéros, comme ceux que l'on attribue aux déménagements des militaires qui prennent leur retraite, sont consignés manuellement. Une attribution et une gestion uniformes des numéros de déménagement est essentielle pour que ces numéros servent de points de référence entre les différentes bases de données.

Accès à l'information que détient l'entrepreneur

- Un problème persistant de sécurité des données a empêché le Ministère d'accéder en ligne à la base de données de l'entrepreneur. En contrepartie, le Ministère a pu obtenir régulièrement par téléchargement des données sur les déménagements des FC à introduire dans un système

⁹ Voir l'[annexe C](#) pour de plus amples informations sur les fonds et indemnités du PRIFC.

parallèle qu'il a créé à l'interne. Cette façon de procéder s'est avérée impossible à maintenir, et les données du système du MDN n'étaient ni à jour ni exactes.

- La résolution du problème de la sécurité des données est entamée. L'accès au système de l'entrepreneur permettra au Ministère de consulter des renseignements détaillés sur les déménagements particuliers à des fins de vérification, ainsi que d'élaborer des rapports de niveau supérieur à des fins de gestion et de contrôle.
- Cependant, si le Ministère dépend exclusivement de l'obtention des renseignements provenant la base de données de l'entrepreneur, il doit prévoir un plan de contingence au cas où l'entrepreneur venait à changer.

Données du SCFG concernant la réinstallation

- Toutes les transactions du CSZ ont d'abord été saisies dans le SCFG, dans le compte 04927 du grand livre général – « Autres services professionnels spécialisés », dans l'optique que cela ferait ressortir la nécessité de rajustements systèmes ultérieurs. Les rajustements systèmes n'ont pas été faits, et par conséquent, des dépenses de réinstallation de l'ordre de 187 M\$ ont été sous-estimées dans le SCFG pour l'AF 2005-2006.
- Le SCFG réunit plus de 30 comptes du grand livre général aux fins de la consignation des dépenses de réinstallation. On peut se demander si ce nombre de comptes est réellement nécessaire, vu que des renseignements détaillés se trouvent dans nombre de systèmes auxiliaires. Même si la majorité des dépenses, c.-à-d. toutes celles traitées par l'entremise du CSZ, étaient erronées, on s'est efforcé de coder les dépenses au titre du déménagement des AM et EP non seulement par rapport au bon compte du grand livre général, mais aussi par rapport aux numéros des déménagements. Cette tâche prend beaucoup de temps et sa valeur est discutable, vu que la même information se trouve dans le SGAME.
- La plupart des dépenses de déménagement sont payées à l'aide du C107 – « Déménagements militaires », mais on peut utiliser d'autres fonds à cet effet. Au cours de l'AF 2005-2006, plus de 17 M\$ en dépenses de réinstallation ont été rajustées ultérieurement du C107 et imputées sur d'autres fonds, principalement des fonds locaux de fonctionnement et d'entretien alloués à des groupes hors CPM. Cela donne une vue d'ensemble moins complète du coût global des déménagements militaires.

Mesures du rendement

- Peu de mesures du rendement permettent d'évaluer l'efficience et l'efficacité du programme de réinstallation.
- Même s'il est stipulé au contrat que « l'entrepreneur devra s'assurer de répondre aux demandes de renseignements des militaires dans un délai de trois jours ouvrables »¹⁰ et que les militaires « reçoivent le paiement (...) dans les 48 heures dans le cas d'un transfert électronique de fonds (...) ou dans les sept jours ouvrables dans le cas des chèques »¹¹, il n'existe aucun mécanisme permettant d'assurer que ces normes sont respectées.
- L'entrepreneur détermine par sondage la satisfaction des clients à l'égard des services offerts par l'entrepreneur et les tiers fournisseurs. Le Ministère n'effectue aucune analyse indépendante en vue d'établir la satisfaction des militaires quant à la prestation des services ou à la conception générale du programme.

¹⁰ Programme de réinstallation intégrée – FC, contrat n° 24062-030147/001/ZG, énoncé de travail, 6.2.2 c.

¹¹ Ibid., énoncé de travail, 9.3.2 c.



Recommandations

Rôles et responsabilités. Clarifier et documenter les rôles et les responsabilités du Ministère quant aux processus de déménagement, notamment documenter les besoins de surveillance et de vérification, attribuer la responsabilité d'obtenir l'accès sécurisé à l'information et documenter les responsabilités de l'autorité ministérielle.

Politiques de réinstallation. Rationaliser et clarifier la politique relative aux déménagements, c'est-à-dire intégrer le PRIFC et la s.8 209 DRAS; trouver un autre moyen de déterminer quels déménagements sont administrés par les salles des rapports des bases et escadres plutôt que par l'entrepreneur; confirmer l'autorité ayant le pouvoir de modifier la politique du PRIFC sur la réinstallation; fournir aux militaires des renseignements supplémentaires afin d'améliorer leur compréhension des indemnités de déménagement, en particulier celles liées à l'accession à la propriété; et faire participer les militaires à la clarification de la politique.

Information pour la prise de décision. Veiller à ce que l'information pour la prise de décision soit pertinente, exacte et accessible, en prenant les moyens suivants : veiller à ce que l'information de toutes sources puisse être échangée et intégrée; régler les problèmes liés à la sécurité des données et clarifier le processus de financement et de rapport du SCFG, et déterminer le dépôt approprié des données détaillées concernant les déménagements (SCFG, SGAME, base de données de l'entrepreneur).

Mesures du rendement. Adopter des normes de rendement afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité du programme de même que la satisfaction générale des clients.

Accroître l'optimisation des ressources

Même si les efforts déployés à ce jour pour évaluer l'optimisation des ressources se heurtent à des renseignements incomplets et difficiles d'accès, on a relevé des changements possibles à l'administration des déménagements, à la politique connexe et à la philosophie générale des déménagements qui pourraient s'avérer avantageux.

- Il a été impossible de procéder à une évaluation exhaustive de l'optimisation des ressources faute de renseignements intégrés complets sur le coût des indemnités de réinstallation et les frais d'administration des déménagements.
- L'accès à des données de cet ordre permettra au Ministère d'établir plus facilement :
 - l'incidence de la modification d'une indemnité, comme les indemnités de repas ou l'allocation de trajet, sur le coût du programme;
 - l'incidence de l'évolution des conditions du marché, comme le taux d'accession à la propriété ou la fluctuation des prix des logements, sur le coût total du programme;
 - le coût de certaines indemnités, y compris l'administration, relativement à la valeur qu'elles apportent aux militaires comme en témoigne le taux d'utilisation;
 - le coût relatif de l'administration d'un déménagement à l'interne comparativement à l'obtention de ce service en sous-traitance.
- Même si les renseignements accessibles étaient insuffisants pour la réalisation d'une analyse coûts-avantages exhaustive, la vérification a permis de relever des avantages possibles en ce qui a trait à l'administration des déménagements, à la politique connexe et à la philosophie des déménagements.

Administration des déménagements

- Les déménagements administrés par l'entrepreneur par rapport à ceux administrés à l'interne pourraient être réévalués :
 - À l'heure actuelle, tous les déménagements autorisés en vertu de la s. 8 209 DRAS sont administrés à l'interne par les salles des rapports locales, tandis que les déménagements du PRIFC sont administrés par l'entrepreneur.
 - Pour déterminer si un déménagement sera administré par l'entrepreneur ou à l'interne, on ne se fonde pas sur sa complexité, ni sur l'admissibilité aux indemnités connexes (p. ex. l'indemnité pour l'occupation temporaire de deux résidences, l'assurance-prêt hypothécaire), ni sur la responsabilité d'un loyer.
 - Durant l'AF 2005-2006, plus de 1 580 dossiers clos visaient des indemnités traitées par l'entrepreneur (les coûts de déménagement sans le transport des AM et EP, les billets de train et d'avion et les frais d'administration, mais comprenant l'indemnité d'affectation le cas échéant) d'une valeur inférieure à 2 000 \$. Ces dossiers ont été administrés par l'entrepreneur au coût de par dossier de déménagement. Il pourrait être plus rentable d'administrer ces dossiers à l'interne.
 - Au minimum, on devrait avoir accès à des renseignements exacts sur le nombre de déménagements de ce genre au moment de négocier les frais d'administration par dossier.
 - Une analyse de rentabilisation détaillée devrait être élaborée pour appuyer toute modification du travail administré par l'entrepreneur.
- On pourrait explorer la possibilité de faire appel à des conseillers en hypothèques :

Prélèvements en vertu de la LAI
Art. 20(1)(c)
Renseignements de tiers



- Même si le contrat en vigueur ne fait pas mention du recours à des conseillers en hypothèques, plusieurs dossiers examinés témoignent de l'emploi de ce service.
- Le conseiller en hypothèques collabore avec la banque d'un militaire afin de réduire toute pénalité pour rupture d'hypothèque.
- Les commissions du conseiller sont calculées en pourcentage de la réduction de la pénalité. Dans les cas observés, ils s'élèvent généralement à 50 p. 100 de l'économie réalisée.
- Les économies nettes sont revenues au Ministère, ou le militaire en a profité pour bonifier ses indemnités de réinstallation.

Politique sur les déménagements

- Envisager un incitatif pour ceux qui n'utiliseraient pas l'allocation totale pour frais d'hôtel :
 - Durant l'AF 2005-2006, la politique du PRIFC permettait à une famille de quatre de réserver deux chambres d'hôtel, alors qu'une famille de six avait droit à trois chambres (selon l'âge des enfants) durant son déplacement vers un nouveau lieu de résidence, ou si elle avait besoin de logement temporaire.
 - On a remarqué que beaucoup de familles ont utilisé moins que la totalité des indemnités auxquelles elles avaient droit.
 - Offrir un incitatif visant à moins recourir à l'hôtel pourrait encourager plus de familles à le faire, procurer des économies au Ministère et élargir les choix offerts aux militaires.
- Réexaminer l'obligation de rembourser un déménagement final au domicile projeté (DP) :
 - Le déménagement final au DP est censé aider le militaire nouvellement retraité à réintégrer la vie civile.
 - Si un militaire qui prend sa retraite s'installe dans une nouvelle localité, quitte un logement militaire, ou cesse d'être locataire pour devenir propriétaire, il est évident que l'intention de la politique est respectée.
 - Or, lorsqu'un retraité déjà propriétaire change de résidence dans la même région (dans certains cas à moins de 5 ou 10 km¹² de son ancienne résidence), la justification est moins évidente – en particulier lorsque le déménagement final a lieu bien avant la date de libération ou qu'il s'agit de l'achat d'une deuxième résidence.
 - Durant l'AF 2005-2006, 170 militaires retraités, déjà propriétaires, ont opté pour un DP dans leur municipalité de résidence, ces transactions totalisant environ 4 M\$.¹³
- Étudier la possibilité de rembourser les frais de déplacement d'un membre de la famille élargie qui s'occuperait de la garde des enfants au domicile du militaire durant le VRD:
 - La politique actuelle du PRIFC permet à un militaire d'emmener ses enfants et sa famille élargie en VRD; les dépenses sont remboursées à même les fonds sur mesure.
 - Il ressort des dossiers de règlement de la DRASA que certains militaires préféreraient laisser leurs enfants à leur domicile sous la garde d'un membre de la famille élargie. Ils sont libres de choisir cette solution, mais aucune disposition ne permet de rembourser

¹² En général, la distance minimale d'un déménagement remboursé par l'employeur pouvant être considéré comme une indemnité non imposable en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* est de 40 km. Les données électroniques sur la distance des déménagements n'étant pas accessibles, on a considéré, pour les besoins de l'analyse, que les déménagements dans la même ville se situaient dans un rayon de 40 km.

¹³ Selon un coût moyen de déménagement à la libération de 21 500 \$, conformément au Manuel 2005-2006 des coûts standard du Ministère.



les frais de déplacement du membre désigné de la famille élargie. Le fait de permettre aux militaires de choisir entre les deux solutions, à même les fonds sur mesure, pourrait s'avérer dans certains cas plus économique. Dans d'autres circonstances, cette mesure pourrait servir à améliorer la recherche d'un domicile.

- Demander aux militaires de proposer d'autres changements qui pourraient s'imposer. Par exemple :
 - Un militaire ayant effectué un VRD à l'étranger non accompagné – une économie significative pour le Ministère – n'a pas pu être remboursé de ses frais pour appeler chez lui, étant donné que ces dépenses constituent des frais divers.
 - Un militaire qui a trouvé une résidence en moins de temps que la période allouée pour la recherche d'un logement n'a pas pu rentrer de voyage plus tôt à cause des frais de la modification des réservations de déplacement. Le coût de la productivité perdue n'a toutefois pas été pris en considération.

Philosophie des déménagements

- D'autres économies pourraient être réalisées si l'on procédait à un examen plus global du processus de réinstallation et des politiques connexes en ressources humaines. Les mesures prises par plusieurs pays alliés sont dignes d'intérêt¹⁴ :
 - Deux forces armées subventionnent généreusement les loyers, ce qui encourage les militaires à devenir locataires au nouveau lieu d'affectation et à conserver leur résidence. On offre aux militaires une assurance qu'ils seront affectés régulièrement à leur lieu de résidence. Cela réduit les frais de déménagement car les coûts de la vente ou de l'achat d'une résidence sont réduits.
 - Une autre force armée encourage ses membres à se rendre au nouveau lieu d'affectation non accompagnés en leur offrant des indemnités de déplacement généreuses pour des visites familiales ultérieures.
 - Une autre offre un montant forfaitaire : les militaires peuvent recevoir un pourcentage du coût estimatif total du déménagement s'ils font leurs propres arrangements pour déménager.
- Chaque façon de procéder présente des avantages et pourrait être accueillie favorablement par certains militaires. Cependant, avant d'adopter tout changement de cet ordre, son incidence globale non seulement sur les coûts, mais aussi sur la productivité, le maintien en poste et la qualité de vie du personnel, doit faire l'objet d'un examen approfondi.
- De nombreux pays, semble-t-il, étudient la fréquence des déménagements et de la dispersion géographique (c.-à-d. le nombre de bases militaires viables) dans l'optique de réduire les frais de déménagement tout en continuant de répondre aux besoins opérationnels.

Recommandation

Accroître l'optimisation des ressources. Élaborer une stratégie visant à analyser les options pour accroître l'optimisation des ressources du processus de déménagement militaire. L'analyse doit se fonder sur des données exactes et exhaustives et tenir compte non seulement des incidences financières, mais aussi de l'incidence sur les opérations et la qualité de vie des militaires. Tout changement devrait s'appuyer sur une analyse de rentabilisation.

¹⁴ D'après une discussion entre des représentants de cinq forces armées faisant partie d'un panel du Programme de coopération technique qui s'est réuni à Ottawa le 22 octobre 2003.



ANNEXE A – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

| N° | Recommandation du CS Ex | BPR | Mesure de la direction |
|---|--|--|--|
| Conformité avec la LGFP, la politique du PRIFC et les obligations contractuelles | | | |
| 1. | <p>Conformité avec la LGFP. Établir des processus permettant de s'assurer que les montants exigés concernant les frais d'administration, les billets de train et d'avion et les transactions du CSZ sont valides et conformes à la politique et aux ententes contractuelles en vigueur, comme l'exige l'art. 34 de la LGFP.</p> | CPM/DGRAS en collaboration avec le contrôleur du CPM et le SMA(Fin SM) | Un document provisoire sur les processus a été rédigé afin que l'on adopte une marche à suivre appropriée aux termes de l'art. 34 de la LGFP en ce qui concerne les frais d'administration de Royal LePage, les billets de train et d'avion, ainsi que les transactions du CSZ. La marche à suivre est en voie d'être précisée de concert avec les équipes du SMA(Fin SM) et du contrôleur du CPM. On s'attend à pouvoir en amorcer la mise en œuvre d'ici le 1 ^{er} avril 2007. Entre-temps, le CPM/DGRAS a établi des mécanismes pour que tous les frais d'administration, billets de train et d'avion et transactions du CSZ soient reliés directement à des déménagements admissibles et pour que certaines transactions à risque élevé fassent l'objet d'un examen. |
| 2. | <p>Conformité avec la politique du PRIFC. Adopter une méthode fondée sur le risque lors de l'examen des dossiers de déménagement pour garantir que des renseignements justificatifs suffisants sont versés aux dossiers, que les autorisations appropriées sont obtenues et que les militaires reçoivent toutes les indemnités auxquelles ils sont admissibles.</p> | CPM/DGRAS en collaboration avec le contrôleur du CPM et le SMA(Fin SM) | Le CPM/DGRAS s'est engagé à examiner tous les dossiers antérieurs comportant des transactions de gestion immobilière. Cet examen est déjà entamé compte tenu des dispositions des contrats (antérieurs/actuels) relatifs au PRIFC, et toute somme perçue en trop ou en moins fera l'objet d'un suivi approprié. Le CPM/DGRAS examinera un échantillon de dossiers clos de manière à évaluer l'exactitude du traitement des transactions et la conformité avec la politique du PRIFC. La portée de l'échantillon de dossiers clos à examiner pourra être augmentée selon les résultats de ce processus d'examen. Le contrôleur du CPM a affecté trois personnes à l'examen des dossiers et ces travaux avancent bien. Parallèlement, le CPM/DGRAS acquiert des ressources internes d'examen qui permettront d'étudier les dossiers de l'année en cours des points de vue de l'exactitude des transactions, du rendement contractuel et du respect des politiques, selon un cadre pertinent de gestion des risques. On s'attend que cette capacité interne soit en place vers la fin de la PAA 2007. |
| 3. | <p>Conformité avec le contrat de services de réinstallation.....</p> | CPM/DGRAS | <p>.....L'équipe du CPM/DGRAS a entrepris de confirmer les modifications contractuelles qui s'imposent. Ces modifications seront apportées avec le concours de TPSGC.</p> |

Prélèvements en vertu de la LAI Art. 20(1)(c)
Renseignements de tiers



ANNEXE A

| N° | Recommandation du CS Ex | BPR | Mesure de la direction |
|--|---|--|---|
| Pertinence du cadre de contrôle | | | |
| 4. | <p>Rôles et responsabilités. Clarifier et documenter les rôles et les responsabilités du Ministère quant aux processus de déménagement, notamment documenter les besoins de surveillance et de vérification, attribuer la responsabilité d'obtenir l'accès sécurisé à l'information et documenter les responsabilités de l'autorité ministérielle.</p> | <p>CPM/DGRAS en collaboration avec le DAGRCM, le contrôleur du CPM et le DSGPM</p> | <p>Le CPM a rédigé une note de service qui délimite clairement les rôles et les responsabilités du Ministère relativement au PRIFC. Cette note est en circulation pour fins de commentaires et d'examen. Sa promulgation doit coïncider avec le début de la PAA 2007.</p> |
| 5. | <p>Politiques de réinstallation. Rationaliser et clarifier la politique relative aux déménagements, à savoir :</p> <p>a. intégrer le PRIFC et la s.8 209 DRAS; trouver un autre moyen de déterminer quels déménagements sont administrés par les salles des rapports des bases et escadres plutôt que par l'entrepreneur;</p> <p>b. confirmer l'autorité ayant le pouvoir de modifier la politique du PRIFC sur la réinstallation;</p> <p>c. fournir aux militaires des renseignements supplémentaires afin d'améliorer leur compréhension des indemnités de déménagement, en particulier celles liées à l'accession à la propriété;</p> <p>d. faire participer les militaires à la clarification de la politique.</p> | <p>CPM/DGRAS</p> | <p>D'ici la PAA 2008, il est prévu d'intégrer les politiques du Ministère relatives au déménagement/ à la réinstallation avec les DRAS – ce qui exigera une présentation officielle au CT. Dans l'intervalle, la s.8 209 DRAS est mise à jour de façon à s'harmoniser le plus possible avec le PRIFC; il pourra rester des différences, que l'on entend expliquer. Le prochain contrat relatif au PRIFC englobera les déplacements interdits (ceux administrés par les salles des rapports des bases/ escadres). D'ici là, on prendra en considération d'autres modes de prestation de services en tenant dûment compte des coûts, de l'efficience et de l'efficacité.</p> <p>Le CPM a entrepris de confirmer officiellement les pouvoirs du CT comparativement à ceux du SCT pour l'approbation des modifications à la politique du PRIFC.</p> <p>Vu que le document énonçant la politique du PRIFC restera inchangé entre 2006 et 2007, le CPM/ DGRAS veillera principalement à ce que l'on comprenne bien les indemnités de réinstallation inhérentes à la politique en publiant des renseignements supplémentaires.</p> <p>On est en train d'élaborer un sondage qui sera un moyen important de solliciter et de recueillir les commentaires des membres des FC en ce qui concerne la clarté de la politique.</p> |



ANNEXE A

| N° | Recommandation du CS Ex | BPR | Mesure de la direction |
|--|--|---|--|
| Pertinence du cadre de contrôle (suite) | | | |
| 6. | <p>Information pour prise de décision. Veiller à ce que l'information pour la prise de décision soit pertinente, exacte et accessible, en prenant les moyens suivants :</p> <p>a. veiller à ce que l'information de toutes sources puisse être échangée et intégrée;</p> <p>b. régler les problèmes liés à la sécurité des données et clarifier le processus de financement et de rapport du SCFG;</p> <p>c. clarifier le processus de financement et de rapport du SCFG et déterminer le dépôt approprié des données détaillées concernant les déménagements (SCFG, SGAME, base de données de l'entrepreneur).</p> | CPM/DGRAS en collaboration avec le DAGRCM, le contrôleur du CPM et le SMA(Fin SM) | <p>On a entrepris de simplifier l'accès des intéressés à tous les renseignements électroniques sur les déménagements. Les numéros des déménagements constitueront la clé d'accès généralisée.</p> <p>Il s'agit d'une question complexe qui a fait l'objet d'entretiens avec TPSGC et qui sera examinée à nouveau avec les SRRL.</p> <p>Une proposition sera soumise à l'étude du contrôleur du CPM et du DAGRCM afin de déterminer la meilleure méthode de gestion des données.</p> |
| 7. | <p>Mesures du rendement. Adopter des normes de rendement afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité du programme de même que la satisfaction générale des clients.</p> | CPM/DGRAS en collaboration avec le DAGRCM | <p>En prévision de la PAA 2007, on est en train d'élaborer un sondage qui sera un moyen important de solliciter et d'obtenir les commentaires des membres des FC et de l'équipe supérieure de gestion concernant l'efficacité de la prestation du PRIFC par l'entrepreneur actuel et à la pertinence de la politique en vigueur. Les résultats seront étayés lors d'une vaste tournée dans les bases et escadres qui permettra d'obtenir des commentaires plus détaillés en vue de régler les problèmes systémiques ainsi que des questions de portée locale. Les examens de dossiers à venir et les examens effectués par le personnel du contrôleur du CPM servent également d'outil de mesure du rendement, car ils témoignent de l'efficacité avec laquelle l'entrepreneur applique les indemnités et les montants qui s'imposent.</p> |
| Accroître l'optimisation des ressources | | | |
| 8. | <p>Accroître l'optimisation des ressources. Élaborer une stratégie visant à analyser les options pour accroître l'optimisation des ressources du processus de déménagement militaire. L'analyse doit se fonder sur des données exactes et exhaustives et tenir compte non seulement des incidences financières, mais aussi de l'incidence sur les opérations et la qualité de vie des militaires. Tout changement devrait s'appuyer sur une analyse de rentabilisation.</p> | CPM/DGRAS en collaboration avec le DAGRCM et le contrôleur du CPM | <p>Dans le cadre du prochain examen de la politique, en vue de la PAA 2008 (la politique de 2007 relative au PRIFC ayant été confirmée), on examinera des solutions propres à accroître l'optimisation des ressources que l'on soumettra aux autorités d'approbation compétentes.</p> |



ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

| Objectifs | Critères |
|--|--|
| Évaluer la conformité avec la LGFP, la politique de réinstallation et les obligations contractuelles. | <ul style="list-style-type: none"> - Les exigences de la LGFP sont respectées. - Les indemnités sont versées conformément au PRIFC. - Les dossiers renferment des données justificatives suffisantes. - Toutes les obligations contractuelles sont respectées. |
| Veiller à ce que le cadre de contrôle du processus des déménagements militaires réduise le plus de risques possible. | <ul style="list-style-type: none"> - Les rôles et responsabilités sont bien définis et exercés. - La politique sur les déménagements est claire et appliquée uniformément. - La prise de décision se fonde sur des renseignements cohérents, exacts et complets. - Des mesures de rendement permettent d'évaluer le rendement de l'entrepreneur et du programme. |
| Trouver des moyens d'accroître l'optimisation des ressources. | <ul style="list-style-type: none"> - Les données sur le coût des déménagements sont suffisantes pour évaluer l'incidence d'une modification des indemnités et cerner les éléments de coûts aux fins de la prise de décision. |



ANNEXE C – APERÇU DE LA POLITIQUE DU PRIFC¹⁵

| Composante de base | Composante sur mesure | Composante personnalisée |
|--|--|---|
| <i>Financement de base</i> | <i>Formule de financement sur mesure</i> | <i>Formule de financement personnalisé</i> |
| Chaque indemnité est financée à 100 % par le Ministère. | Fonds accessibles en fonction de trois facteurs : 1. Logement, 35 % de la commission de courtage jusqu'à concurrence de 5 250 \$; ou 1 000 \$ 2. Transport, selon la distance du déménagement et la taille de la famille 3. Expédition des AM et EP – en fonction du nombre de pièces admissibles et des frais d'expédition | Fonds accessibles selon : - Allocation de déménagement, jusqu'à concurrence de 650 \$ - Indemnité d'affectation (le cas échéant) - Mesures incitatives o Entreposage à long terme o Économies durant le VRD o Incitation immobilière |
| <i>Indemnités de base</i> | <i>Indemnités sur mesure</i> | <i>Indemnités personnalisés</i> |
| Essentielles à la réinstallation, p. ex. - Voyage de recherche d'un domicile - Déplacement au nouveau lieu de service - Expédition des articles de ménage et effets personnels - Libération d'un logement, y compris : o Frais juridiques o Frais d'agence immobilière o Expertise de la valeur domiciliaire - Acquisition d'un logement, y compris : o Inspection domiciliaire o Frais juridiques | Amélioration des immobilisations, p. ex. - Logement, repas et frais divers en cours de déplacement à l'intention de la famille élargie - Mesures d'incitation facilitant la vente d'une résidence principale - Expédition d'un second véhicule personnel - Frais de garde d'enfants durant le VRD - Préfinancement à l'achat d'une résidence principale - Assurance-prêt hypothécaire - Intérêts sur le prêt à la réinstallation * Indemnités accessibles jusqu'au plafond autorisé; les fonds inutilisés reviennent au Ministère. | Non essentielles, mais attribuables à la réinstallation : - Achat d'une réduction d'intérêt hypothécaire à l'achat d'une résidence principale - Amélioration d'un logement temporaire - Frais de repas et de logement temporaires dépassant les indemnités de base (et sur mesure) * Les fonds inutilisés sont versés au militaire. |

¹⁵ Consulter le site http://www.forces.gc.ca/dgcb/deba/frgraph/cf_integrated_relocation_program0405_f.asp pour de plus amples informations sur le programme.

