



National
Défence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



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

Audit de suivi de la gouvernance,
de la gestion stratégique
et de la planification des activités
des biens non publics



Août 2016

7055-21-27 (SMA(Svcs Ex))

Canada

Mise en garde

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

Les BNP constituent un type particulier de biens de l'État, dont la gouvernance est confiée au CEMD. Conformément au paragraphe 41(1) de la *Loi sur la défense nationale*, le CEMD exercera son autorité sous réserve des instructions qui lui sont données par le ministre.

Le paragraphe 41(3) de la *Loi sur la défense nationale* stipule que la *Loi sur la gestion des finances publiques* ne s'applique pas aux BNP. En vertu de la section 2 de la *Loi sur la défense nationale*, les recettes provenant des activités des BNP sont conservées à titre de fonds non publics.

Le résultat de ce travail n'est pas destiné à constituer un audit du projet de gouvernance, de gestion stratégique et de planification des activités liées aux biens non publics. Ce rapport a plutôt été rédigé en vue d'offrir une garantie raisonnable que les mesures de la direction résultant de l'audit de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités liées aux biens non publics de 2012, répondent efficacement aux recommandations.

Table des matières

Acronymes et abréviations	i
1.0 Introduction	1
2.0 Méthodologie	3
3.0 Évaluation globale.....	4
Annexe A – Critères d'évaluation	A-1
Annexe B – Carte de pointage des PAD	B-1
Annexe C – Résumé de l'état des PAD	C-1

Acronymes et abréviations

BEMM	Bien-être et maintien du moral
BNP	Biens non publics
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMD	Chef d'état-major de la défense
CPM	Chef du Personnel militaire
DG des BNP	Directeur général des biens non publics
DGSBM	Directeur général – Services de bien-être et moral
DMPS	Diversification des modes de prestation des services
FAC	Forces armées canadiennes
FNP	Fonds non publics
MDN	Ministère de la Défense nationale
PAD	Plan d'action de direction
RH	Ressources humaines
SBMFC	Services de bien-être et de moral des Forces canadiennes
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)

1.0 Introduction

Les normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada exigent que le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA(Svcs Ex)) assure un suivi en vue de surveiller et d'assurer que les mesures de la direction ont été mises en œuvre efficacement pour donner suite aux recommandations antérieures de l'audit. Le présent suivi a pour objet d'évaluer les progrès réalisés quant à la mise en œuvre des mesures de la direction pour donner suite à l'audit de la gouvernance, de la gestion stratégique et de la planification des activités liées aux biens non publics de 2012. Ce suivi a été incorporé dans le plan d'audit axé sur les risques du SMA(Svcs Ex) (biens non publics et services aux familles des militaires) pour les années financières 2014-2015 à 2016-2017.

L'objectif de l'audit de 2012 était de donner au CEMD l'assurance que la structure de gouvernance, la gestion des risques et les contrôles de gestion des BNP étaient efficaces. Les résultats de l'audit de 2012 sont énoncés ci-dessous :

Gouvernance. Tous les niveaux de la chaîne de commandement des FAC doivent être mis au courant de leurs rôles et responsabilités concernant les programmes et services des BNP et de bien-être et maintien du moral (BEMM). Il faut réexaminer le rôle et la participation des membres du Conseil des BNP, y compris le mandat. De plus, il faut renforcer les instruments de délégation en matière de ressources financières et humaines et d'autres documents constitutifs.

Gestion stratégique. L'organisation travaillait à la réalisation d'une vision à long terme approuvée uniquement à l'état de concept. Cependant, l'absence d'une stratégie à long terme présentait un risque pour les BNP. De plus, les plans stratégiques étaient aussi périmés ou dépourvus d'éléments clés.

Planification des activités. Le plan des activités publiques des Services de bien-être et de moral des Forces canadiennes (SBMFC) était jugé d'excellente qualité et aurait pu servir de point de référence pour les autres organisations. Il aurait fallu renforcer le processus de planification des activités des BNP afin de mieux refléter l'esprit et l'objet des normes de l'État. De plus, la politique et les procédures contractuelles des BNP n'ont pas protégé les ressources des BNP à un niveau équivalent à celui dont jouissent les ressources publiques.

Gestion des risques. Le Sommaire de gestion des risques organisationnels du SBMFC a donné des détails complets sur le recensement et l'évaluation des risques. Le document représentait la base d'un profil de risque de l'organisation des BNP indispensable, qui comprendrait des stratégies d'atténuation des risques.

Gestion du rendement. L'élaboration de mesures de rendement pertinentes à l'échelle de l'organisation représentait un défi constant pour le SBMFC. Les mesures élaborées au niveau opérationnel pour certains secteurs d'activité auraient dû être validées et intégrées dans un cadre de gestion du rendement des BNP.

Afin de régler ces questions, neuf recommandations ont été formulées (voir l'[annexe C](#)). Pour donner suite aux recommandations, le CEMD et le directeur général des BNP ont élaboré des plans d'action de direction (PAD) destinés à traiter les résultats de vérification propres à chaque secteur de responsabilité.

2.0 Méthodologie

Le présent suivi de l'audit est le résultat d'un examen de la documentation et des preuves afin d'évaluer les progrès de la mise en œuvre des PAD, compte tenu des critères d'évaluation indiqués à l'[annexe A](#). Les méthodes suivantes ont été utilisées :

- des entrevues avec le Directeur général adjoint – Services de bien-être et moral (DGSBM) et d'autres intervenants clés au sein des SBMFC;
- des entrevues avec l'état-major du ministère de la Défense nationale (MDN) au sein du Chef-adjoint du personnel militaire (CPM) / Direction de planification du personnel militaire et de la coordination de programmes;
- une recherche, une évaluation et un examen des renseignements pertinents et des documents concernant les PAD;
- des questions et entrevues de suivi formulées à partir des résultats des analyses.

3.0 Évaluation globale

L'audit initial comprenait neuf recommandations. L'audit de suivi a permis de constater que quatre de ces recommandations ont été entièrement mises en œuvre. Les améliorations suivantes ont été apportées dans plusieurs secteurs :

- Les commandants des bases et des escadres et les employés bénéficiant d'une délégation de pouvoirs ont reçu une formation sur leurs rôles et responsabilités en ce qui a trait aux BNP et aux programmes et services de BEMM.
- Les délégations de pouvoirs du Conseil des BNP ont été documentées et approuvées par le CEMD en 2012 et elles font actuellement l'objet d'une mise à jour. De plus, un plan stratégique a été élaboré en réponse à la vérification de 2012; ce plan fait actuellement l'objet d'une mise à jour.
- Les délégations de pouvoirs financières ont été mises à jour aux fins d'approbation du CEMD et les SBMFC se sont engagés à présenter les dépenses d'accueil au Comité de vérification des BNP.
- Un profil de risque de l'organisation des BNP a été élaboré et mis à jour par les SBMFC. Ce profil est présenté annuellement au Conseil des BNP pour approbation.

Des progrès ont été réalisés relativement à toutes les autres recommandations, à l'exception d'une seule. Une des recommandations avait été répartie en deux volets. Aucune mesure n'a été prise pour traiter le deuxième volet de cette recommandation, qui comprend la révision / le renouvellement du cadre de la diversification des modes de prestation des services (DMPS) et de la politique correspondante en vue d'assurer qu'ils reflètent les exigences actuelles en matière de bien-être et de maintien du moral.

Les PAD des secteurs suivants n'ont pas été entièrement mis en œuvre :

- **Gouvernance.** Les deux principaux documents sur la gouvernance sont désuets. Le cadre de la DMPS (l'Instruction 3/96 du VCEMD) et la politique régissant le fonctionnement des programmes de soutien du personnel des FC (A-PS-110), qui décrit en détail les programmes de soutien du personnel et le niveau de ces services offerts par les SBMFC, pourraient ne pas refléter les réalités environnementales actuelles.
- **Passation de marchés.** Jusqu'à ce que les contrôles de conformité soient appliqués et que la politique de passation de marchés des BNP soit modifiée de façon à refléter l'esprit et l'objet de la réglementation publique, il y a un risque accru de mauvaise utilisation des BNP et d'opérations non autorisées.
- **Gestion du rendement.** L'absence d'un cadre de gestion du rendement de l'organisation des BNP, comprenant les activités et le modèle de prestation des SBMFC, diminue la capacité du Conseil des BNP d'assurer la mise en œuvre efficace de ces objectifs.

Le Bureau de première responsabilité (BPR) convient que les PAD ne sont pas tous entièrement mis en œuvre et mentionne que l'état-major continuera à assurer la mise en œuvre des mesures en suspens.

Une carte de pointage des éléments liés aux PAD est présentée à l'[annexe B](#). Une évaluation plus détaillée des progrès, incluant les dates d'achèvement cibles mises à jour, se trouve à l'[annexe C](#).

Annexe A – Critères d'évaluation

Secteur d'intérêt : Progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'audit de mai 2012

Des progrès ont été réalisés quant à la mise en œuvre des PAD indiqués dans l'audit de mai 2012. Les critères suivants ont servi à évaluer les progrès de chaque recommandation :

1. Désuétude ou remplacement

Les recommandations de l'audit qui sont jugées désuètes ou qui ont été remplacées par une autre recommandation.

2. Aucun progrès ou progrès négligeables (achèvement de 0 à 24 p. 100)

Aucune mesure n'a été prise par la direction ou les progrès réalisés sont négligeables. Des mesures comme la création d'un nouveau comité, la tenue de réunions ou l'élaboration de plans non officiels constituent des progrès négligeables.

3. Mise en œuvre partielle (achèvement de 25 à 74 p. 100)

L'entité a commencé à préparer la mise en œuvre, c'est-à-dire à embaucher ou à former du personnel, à élaborer ou à acquérir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la recommandation, ou les mesures prises n'ont pas entièrement traité les risques et les écarts correspondants.

4. Mise en œuvre avancée (achèvement de 75 à 99 p. 100)

La structure et les processus sont en place et intégrés dans certaines parties de l'organisation, et certains résultats ont été observés. L'entité possède un plan à court terme et un calendrier de la mise en œuvre complète.

5. Mise en œuvre complète (achèvement à 100 p. 100)

Les structures et les processus fonctionnent comme prévu et sont entièrement en place dans tous les secteurs visés de l'organisation.

Annexe B – Carte de pointage des PAD

N° de la recommandation	BPR	Évaluation des progrès des PAD du SMA(Svcs Ex)
1. Accroître les connaissances et la sensibilisation aux BNP.	CEMD	Mise en œuvre complète
2. Préciser le rôle du Conseil des BNP.	CEMD	Mise en œuvre complète
3. Réviser les instruments de délégation et le cadre de surveillance.	CEMD	Mise en œuvre complète
4a. Élaborer des documents de base.	CEMD	Mise en œuvre complète
4b. Réviser et faire approuver le cadre de la DMPS et la politique connexe (A-PS-110).		Aucun progrès ou progrès négligeables
5. Améliorer l'orientation stratégique et l'exercice de la surveillance financière du Conseil des BNP.	CEMD	Mise en œuvre complète
6. Mieux harmoniser les processus de planification des activités publiques et des activités des BNP.	CEMD	Mise en œuvre complète
7. Réviser la politique de passation de marchés des BNP et améliorer les outils.	Directeur général des BNP	Mise en œuvre partielle
8. Élaborer un profil de risque de l'organisation des BNP.	Directeur général des BNP	Mise en œuvre complète
9. Élaborer un cadre de gestion du rendement des BNP.	Directeur général des BNP	Mise en œuvre partielle
Désuétude ou remplacement	Aucun progrès ou progrès négligeables	Mise en œuvre partielle
	Mise en œuvre avancée	Mise en œuvre complète

Tableau B-1. Carte de pointage des PAD. Le tableau montre l'évaluation du SMA(Svcs Ex) des progrès des PAD.

Annexe C – Résumé de l'état des PAD

Légende des PAD	
	Mise en œuvre complète
	Mise en œuvre avancée
	Mise en œuvre partielle
	Aucun progrès ou progrès négligeables
	Désuétude ou remplacement

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 1. Faire en sorte que tous les niveaux de la chaîne de commandement des FC ¹ connaissent parfaitement leurs rôles et leurs responsabilités à l'égard des programmes et services des BNP et de BEMM en général. Offrir des cours de sensibilisation aux BNP dans les établissements de formation en leadership et d'instruction appropriés des FC.	CEMD	Avril 2013	Depuis 2011, des ateliers sur les BNP ont été offerts annuellement aux commandants des bases et des escadres. Les commandants ont aussi eu la possibilité de participer à une entrevue individuelle avec le DGSBM ou le DGSBM adjoint pour discuter des éléments essentiels particuliers concernant leur base ou escadre respective. Le directeur général des BNP a mis au point deux cours de certification à distance en 2011, qui sont obligatoires avant d'obtenir le pouvoir de signature en matière de BNP. Les SBMFC travaillent en partenariat avec les divers commandements environnementaux des FAC et les diverses autorités du MDN pour accroître la sensibilisation aux BNP dans toute la communauté du MDN / des FAC. En 2013, le CPM a donné la tâche à l'Académie canadienne de la Défense de déterminer les autres exigences en matière d'instruction individuelle et d'éducation sur les BNP et d'élaborer un plan d'instruction individuelle et d'éducation sur les BNP approprié. L'Académie canadienne de la Défense a constaté que les connaissances des BNP ne sont pas une exigence du point de vue institutionnel. Par conséquent, les SBMFC ont réussi de façon limitée à intégrer l'instruction sur les BNP dans l'ensemble des FAC.	Mise en œuvre complète

¹ FC (Forces canadiennes) est l'ancienne désignation des FAC. Le nouveau nom est entré en vigueur en mars 2013.

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 2. Pour assurer un mécanisme de surveillance efficace et axé sur la stratégie, il faudrait clarifier le rôle, la portée et le mandat du Conseil des BNP, tout en veillant à ce que l'accent soit mis sur les résultats souhaités et en surveillant la réalisation des résultats.	CEMD	Juillet 2012	Le directeur général des BNP a élaboré les pouvoirs / responsabilités / obligations du Conseil des BNP, lesquels ont été approuvés par le CEMD en 2012. Le mandat du Conseil des BNP (Directives et ordonnances administratives de la Défense 9003-1) est actuellement mis à jour en fonction du cadre de gouvernance du Conseil des BNP, qui a été approuvé par le CEMD en 2012.	Mise en œuvre complète
Recommandation 3. Il faudrait examiner les instruments de délégation et les processus connexes afin de s'assurer que le CEMD peut démontrer qu'il gère ses ressources financières et humaines au même niveau de gérance qu'un sous-chef de ministère. Plus précisément : - le cas échéant, les pouvoirs du directeur général des BNP devraient s'harmoniser plus étroitement avec ceux d'autres organisations de niveau un; - des mécanismes et processus devraient être établis pour faire en sorte que le CEMD exerce une surveillance appropriée sur l'état-major des FNP des FC.	CEMD	Novembre 2012	La délégation des pouvoirs de signature du CEMD pour l'administration financière des BNP a été mise à jour en vue d'harmoniser le niveau des pouvoirs entre le DGSBM et leurs homologues du secteur public. Bien que les principales dépenses, comme les dépenses d'accueil, d'attribution des marchés et en immobilisations, ne soient pas les mêmes que celles du secteur public, elles restent conformes à l'esprit et à l'objet des cadres du secteur public. Le vice-président des ressources humaines des SBMFC dépose un rapport annuel sur les ressources humaines auprès du Conseil des BNP, lequel donne au CEMD un aperçu de tous les aspects de l'état-major des FNP des FAC, tels que la stratégie, les réalisations, les initiatives, les objectifs stratégiques et les priorités des RH des SBMFC.	Mise en œuvre complète

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 4a. Pour faire en sorte que les documents de base essentiels sont révisés ou élaborés rapidement, il faut : - documenter un processus d'élaboration, de modification et d'approbation des politiques des BNP et le soumettre au Conseil des BNP pour approbation; - élaborer sans retard les politiques des BNP mentionnées dans la directive du CEMD de 2004.	CEMD	Septembre 2012	Les SBMFC ont mis en œuvre leur Cadre de gestion de politique en 2013. Le Cadre n'a pas été approuvé par le Conseil des BNP, car il est considéré comme étant de nature administrative. Toutes les politiques des BNP mentionnées dans la directive du CEMD de 2004 ont été élaborées et mises en œuvre.	Mise en œuvre complète
Recommandation 4b. Faire en sorte que les documents de base essentiels (y compris l'Instruction 3/96 du VCEMD et l'A-PS-110) sont révisés ou élaborés rapidement. Préciser les livrables et les échéances.	CEMD	Septembre 2012	Les révisions du cadre de la DMPS n'ont pas encore été mises en œuvre. Une lettre au VCEMD recommandant des modifications qui renforceraient l'objectif de l'APS-110 fut révisée le 5 mai 2016. Des consultations sont en cours avec le personnel du VCEMD et du C Prog pour traiter les activités de soutien public à celles des biens non publiques. Les SBMFC informeront régulièrement le Comité de vérification des BNP sur les progrès réalisés dans ce domaine.	Aucun progrès ou progrès négligeables

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 5. Il faudrait prévoir systématiquement à l'ordre du jour des réunions la participation du Conseil des BNP à l'établissement de l'orientation stratégique et à l'exercice de la surveillance financière, notamment en ce qui a trait aux plans d'immobilisations. Le recours à un outil de planification des réunions peut faciliter ce processus. Une fois l'orientation stratégique établie, le Conseil des BNP devrait fixer des échéances concernant la réalisation des plans suivants : • un plan stratégique détaillé à moyen terme (de 3 à 5 ans) et à long terme (de 5 à 10 ans); • un plan d'immobilisations des BNP qui répond aux besoins nationaux et locaux et renvoie à l'orientation stratégique approuvée et aux priorités du Conseil des BNP.	CEMD	Décembre 2012	Les SBMFC ont élaboré un outil de planification des réunions pour le Conseil des BNP, qui est utilisé actuellement. Les SBMFC ont élaboré une stratégie quinquennale en 2012, qui est présentement en révision. Les SBMFC ont élaboré une politique sur les investissements en biens immobiliers des BNP et un plan d'immobilisations des BNP sur trois ans intégré au plan d'activité annuel des BNP.	Mise en œuvre complète

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 6. Afin de mieux harmoniser les processus de planification des activités publiques et des activités des BNP et de conserver la souplesse opérationnelle accordée aux BNP, voici nos recommandations : • pour toutes les demandes d'approbation présentées au Conseil des BNP en vue du financement de nouveaux programmes ou services partagés ou de nouvelles infrastructures pour lesquelles un soutien public peut être justifié, il faudrait documenter et mettre en œuvre un processus officialisé faisant appel à la participation d'analystes de la planification des activités du CPM ou d'autres intervenants financiers du MDN; • il faudrait documenter le processus de planification des activités des BNP au même niveau que le processus de planification des activités publiques; • il faudrait déterminer un processus assurant la participation systématique du Conseil des BNP à l'établissement de la stratégie et des priorités des BNP qui exigent l'autorisation du CEMD en vue de dépenser des BNP dans le cadre d'initiatives de BEMM qui ne font pas expressément partie des programmes de BEMM.	CEMD	Novembre 2012	Depuis la vérification, aucun nouveau programme partagé n'a été développé; par conséquent, aucune occasion de mettre en œuvre cette recommandation ne s'est présentée. Les SBMFC s'engage à faire appel à la participation d'analystes si cette situation se réalise à l'avenir. Le plan d'activités des BNP équivaut maintenant à celui des activités publiques. Le conseil d'administration des BNP participe au renouvellement du plan stratégique.	Mise en œuvre complète

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 7. Afin de respecter la directive du CEMD concernant l'esprit et l'objet des réglementations publiques, il faudrait réviser la Politique de passation de marchés des BNP afin de clarifier ou d'expliquer les processus d'appel d'offres, notamment les exemptions, et de préciser les exigences de documentation nécessaires à l'appui de ces décisions. Il faut mettre en place des outils comme une base de données des contrats, pour renforcer la responsabilisation et la conformité à la politique.	Directeur général des BNP	Avril 2013	Une modification de la politique de passation de marchés des BNP a été publiée en mars 2015 et une ligne directrice sur les marchés des BNP a été publiée sur le site Web interne des SBMFC en avril 2015. Cependant, celles-ci ne sont pas entièrement conformes à la directive du CEMD de 2004 dans les deux volets suivants : • même si les qualifications requises sont indiquées, il est interdit d'influencer, directement ou indirectement, la société contractante pour qu'elle embauche une telle personne ou l'affecte à une tâche donnée; • il faut respecter les lignes directrices de l'État pour ce qui est de limiter la durée des marchés de services avec des particuliers. Des outils pour assurer la conformité à la politique de passation de marchés des BNP n'ont pas encore été mis en place. Les SBMFC ont et continuent d'« opérationnaliser » leur politique contractuelle en promulguant une directive contractuelle globale qui traitera des problèmes opérationnels décrits ci-dessus. L'augmentation de l'éducation en passation de marchés et l'introduction d'un comité organisationnel de passation de marchés des BNP officiel assureront la conformité à la politique. La direction s'attend à ce que ces réalisations soient terminées d'ici le 1^{er} septembre 2016.	Mise en œuvre partielle
Recommandation 8. Il faudrait rédiger sans retard un profil de risque de l'organisation des BNP, comprenant des stratégies d'atténuation des risques, des seuils de risque et des échéances à l'égard des mesures de la direction, puis le présenter au Conseil des BNP.	Directeur général des BNP	Juillet 2012	Un profil de risque de l'organisation des BNP a été élaboré par les SBMFC. Ce profil est mis à jour et présenté annuellement au Conseil des BNP pour approbation. De plus, les SBMFC ont commencé un examen du risque, dans le cadre duquel une mesure d'atténuation des risques est révisée par le comité de vérification des BNP.	Mise en œuvre complète

Recommandations	BPR	Date cible	Progrès réalisés à ce jour	État du point de suivi
Recommandation 9. L'élaboration d'un cadre de gestion du rendement des BNP à l'échelle de l'organisation, qui englobe tout le modèle de gestion et de prestation du Directeur général – Services de soutien au personnel et aux familles, devrait constituer une priorité. Dans l'intervalle, il faudrait consulter le Conseil des BNP afin d'évaluer ses exigences minimales en matière de rapports sur le rendement.	Directeur général des BNP	Avril 2013	Les SBMFC ont élaboré un cadre de rendement en vue de gérer la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Cependant, les indicateurs de rendement élaborés empêchent l'organisation d'évaluer efficacement son rendement, car ces indicateurs ne sont pas précis, mesurables, réalisables, réalistes, liés au temps et auxquels on ne peut répondre que oui ou non. Un cadre de rendement des BNP à l'échelle de l'organisation n'a pas encore été élaboré et aucune donnée n'indique que le Conseil des BNP a été consulté en ce qui a trait aux attentes minimales en matière de rapports sur le rendement. De nouveaux indicateurs de performance clés sont en cours d'élaboration et seront introduits avec la nouvelle Stratégie des SBMFC pour 2017-2020. Cette stratégie sera présentée au Conseil d'administration des BNP pour approbation à l'automne 2016. La direction s'attend à ce que ce point soit terminé d'ici le 1^{er} avril 2017.	Mise en œuvre partielle

Tableau C-1. Résumé de l'état des PAD. Ce tableau donne un aperçu des progrès réalisés en ce qui concerne les recommandations faites dans le rapport de 2012.