



AUDIT DE LA RÉPONSE DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE À LA COVID-19



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

Août 2021 – 1259-3-0058 SMA(Svcs Ex)



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	AVIS DE LA CONSIGNATION DES DÉCISIONS	DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE	CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE	COÛTS DE LA COVID-19	EXAMEN DU TRAVAIL À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE	CONCLUSION ET ANNEXES
Pages 2 à 8 Sigles	Pages 9 à 13 Contexte	Pages 14 à 20 Contexte	Pages 21 à 33 Contexte	Pages 34 à 39 Contexte	Pages 40 à 54 Contexte	Pages 55 à 57 Conclusion globale
Sommaire	Constatations	Constatations	Constatations – Résilience Constatations – Définition des activités essentielles Constatations – Information requise pour la prise de décision	Constatations	Constatations – Gestion du changement Constatations – Information requise pour la prise de décision Constatations – Productivité et efficacité	Plans d'action de la direction
Constatations et recommandations	01	02	03	04	05	CONCLUSION ET ANNEXES



Il est préférable de consulter ce document sur un appareil tel qu'un ordinateur portable, un ordinateur de bureau ou une tablette, plutôt que sur l'impression.



Ce document, s'il est imprimé, doit être imprimé en couleur afin de maintenir l'intégrité et l'intention des composants graphiques.



Cette icône indique une recommandation du SMA(Svcs Ex), pour laquelle les plans d'action de la direction se trouvent à l'annexe A.



ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
BC	Bureau consultatif
BCG	Bureau du contrôleur général
BDPRH	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
BPR	Bureau de première responsabilité
COIC	Commandement canadien des opérations interarmées
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019 (SARS-CoV-2)
CPM	Chef du personnel militaire
DP	Délégation de pouvoir
EMIS	État major interarmées stratégique
EPI	Équipement de protection individuel
ESLD	Établissement de soins de longue durée
FAC	Forces armées canadiennes
GES	Gaz à effet de serre
MDN	Ministère de la Défense nationale
MNM	Masques non médicaux
OI	Ordre interne
OMS	Organisation mondiale de la santé
PAD	Plan d'action de la direction
PCA	Plan de continuité des activités

SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SGDM	Système de gestion des données sur les marchés
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SMA(DIA)	Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)
SMA(Fin)	Sous-ministre adjoint (Finances)
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
SSFC	Services de santé des Forces canadiennes
VCEMD	Vice-Chef d'état-major de la défense



Personnel militaire rassemblé à l'extérieur d'un ESLD dans le cadre de l'opération LASER, à Montréal, Québec, le 24 mai 2020.



SOMMAIRE

Contexte

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié l'épidémie de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) de pandémie. Depuis, tous les ordres de gouvernement, les institutions et le secteur privé ont instauré des mesures nécessaires jamais vues pour aplanir la courbe et gérer les effets de la pandémie dans les limites des ressources accessibles.

Les Forces armées canadiennes (FAC), grâce à leur mandat unique, leur organisation, leurs aptitudes et au soutien du ministère de la Défense nationale (MDN); sont sollicitées pour remplir les missions d'importance cruciale. Plus d'un an après le début de la pandémie, l'Équipe de la Défense, formée par le MDN et les FAC, continue de prendre des mesures exceptionnelles pour protéger la santé et le bien-être de ses membres et prévenir la propagation de la maladie. Elle continue également d'assurer les opérations militaires essentielles pour protéger les Canadiens.

Au cours de l'épidémie, les FAC ont maintenu les opérations essentielles tout en répondant aux demandes d'assistance, comme de rapatrier les Canadiens à l'étranger en début de pandémie ou d'offrir du soutien aux nombreux établissements de soins de longue durée (ESLD) et aux collectivités éloignées. Le Ministère a joint ses efforts à ceux de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) pour la planification, l'acquisition, les essais, l'entreposage, la coordination et la distribution de fournitures médicales, d'équipement de protection individuelle (EPI), d'équipement de test et de matériel de soutien connexe, tel qu'exigé par le gouvernement du Canada.

La réponse à la COVID-19 de l'Équipe de la Défense a facilité la mise en œuvre de bon nombre d'initiatives en cours conformément à la politique de défense du Canada; Protection, Sécurité, Engagement; et aux priorités du GC. Différentes initiatives ont été prises afin d'équiper l'Équipe de la Défense et de moderniser les processus opérationnels en intégrant de nouvelles technologies et en tirant parti des programmes existants :

- En quelques mois, des dizaines de milliers d'employés ont reçu l'équipement et l'accès au réseau requis pour travailler à la maison;
- Lorsque possible sur le plan opérationnel, des modalités de travail souples ont été adoptées pour permettre aux membres de l'Équipe de la Défense d'adapter leur horaire de travail en fonction de leurs engagements personnels et professionnels, ainsi que les objectifs de leur unité organisationnelle vue la mise en œuvre du travail à distance;
- Des changements ont été apportés aux processus opérationnels afin d'améliorer et de moderniser les opérations, les pratiques de gestion ainsi que l'exploitation de données à des fins de prise de décision.



Les FAC appuient l'opération LASER



SOMMAIRE

À propos de l'audit

Compte tenu du mandat unique des FAC, l'Équipe de la Défense se doit d'être équipée adéquatement et prête à répondre à toute crise, tout en protégeant ses membres ainsi que ses actifs et en maintenant la confiance du public.

Ainsi, conformément à son mandat de prodiguer des conseils opportuns et objectifs à la haute direction, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) a été sollicité afin d'exécuter les missions de certification suivantes relatives à la réponse à la COVID-19 de l'Équipe de la Défense : (1) Avis de consignation de décision; (2) Audit de délégation de pouvoir (DP) temporaire en cas d'urgence; (3) Audit de la chaîne d'approvisionnement; (4) Audit du coût de la COVID-19; et (5) Examen du travail à distance.

Principales constatations

Les constatations de ce rapport sont fondées sur de nombreuses sources de données recueillies au cours des missions.

- Les décisions clés sont documentées à des fins de responsabilisation et de transparence.
- Les contrôles internes, incluant les mécanismes de surveillance et les pratiques de gestion du risque, sont en place et fonctionnent comme prévu. Les dépenses d'urgence sont liées à la COVID-19 et les pouvoirs sont exercés conformément aux DP temporaires.
- Bien que les rapports soient produits selon les règles du Bureau du contrôleur général (BCG) et les ordres d'opération, des directives plus claires pourraient garantir que tous les coûts liés à la COVID-19 sont consignés.

- Bien que les limitations quant aux données et les processus d'élaboration de rapports existants aient engendré une inefficacité à fournir à la haute direction de l'information fiable à temps pour soutenir la prise de décision, la chaîne d'approvisionnement de la Défense a répondu aux besoins réduits du Ministère pendant la pandémie grâce à la collaboration ainsi qu'à l'atténuation et à l'utilisation de ressources et de processus existants.
- De façon générale, l'Équipe de la Défense a été en mesure de travailler à distance lorsque c'était possible sur le plan opérationnel. Cela dit, il existe peu de données quantifiables pour évaluer sa productivité et son efficacité.

À l'avenir, l'Équipe de la Défense pourra tirer parti des leçons retenues; en se concentrant sur l'amélioration des processus opérationnels, des outils et de l'analyse des données; pour élaborer des réponses organisationnelles et atténuer les risques durant et après la pandémie. Les activités visant à poursuivre la modernisation devraient inclure l'analyse de la nécessité d'une main-d'œuvre hybride et des effets d'une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) ainsi que la création d'indicateurs de rendement pour soutenir une gestion efficace de ce dernier. Le fait de consolider ces leçons et activités permettra à l'Équipe de la Défense d'adopter une approche collaborative.

Conclusion globale

Au fil de la pandémie de la COVID-19, l'Équipe de la Défense a répondu aux besoins de ses membres, des employés et d'autres ministères, en plus de remplir son mandat de protéger les Canadiens. Il existe des moyens de moderniser les processus opérationnels et d'améliorer la communication d'information pour soutenir la prise de décision stratégique basée sur les données.



SOMMAIRE – CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

CONSTATATIONS

Avis de consignation de décision

1. Les décisions clés ont été documentées à des fins de responsabilisation et de transparence.

Audit de DP temporaire en cas d'urgence

1. Les contrôles internes, incluant les mécanismes de surveillance et les pratiques de gestion du risque, sont en place et fonctionnent comme prévu. Les dépenses sont liées à la COVID-19 et les pouvoirs sont exercés conformément aux DP temporaires.

Audit de la chaîne d'approvisionnement

1. La chaîne d'approvisionnement de la Défense a répondu aux besoins réduits du Ministère pendant la pandémie grâce à la collaboration ainsi qu'à l'exploitation de ressources et de processus existants
2. Pendant la pandémie, les activités essentielles au sein des FAC et de la chaîne d'approvisionnement de la Défense ont été définies et gérées de façon à assurer la continuité ainsi que la hiérarchisation du travail au sein de l'Équipe de la Défense.
3. Les limitations quant aux données et les processus d'élaboration de rapports existants ont engendré une inefficacité à fournir à la haute direction de l'information fiable à temps pour soutenir la prise stratégique de décision.

Audit des coûts

1. Bien que les rapports aient été produits selon les règles du BCG et les ordres d'opération, certaines failles ont été notées quant à la consignation des coûts liés à la COVID-19.

Examen du travail à distance

1. L'Équipe de la Défense a démontré d'efficaces pratiques de gestion du changement afin de soutenir les employés qui ont travaillé à la maison pendant la pandémie.
2. La capacité à faire une utilisation stratégique des données est limitée en raison de la collecte et du processus d'élaboration de rapports irréguliers.
3. Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.



SOMMAIRE – RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS



1. Analyser le matériel et les marchés essentiels au sein de la chaîne d’approvisionnement afin d’assurer la résilience à long terme de la chaîne de la Défense. Cette analyse devrait être communiquée à la haute direction pour ainsi appuyer la gestion de la chaîne d’approvisionnement, la planification stratégique et le processus décisionnel.

BPR : SMA(Mat)

BC : EMIS, COIC, SMA(GI), SMA(DIA), VCEMD

2. Rendre accessible des informations complètes et exactes sur les coûts de la COVID-19, incluant les congés 699, pour ainsi appuyer un processus décisionnel stratégique. Ces informations doivent comprendre :

a) des directives pour l’enregistrement des coûts et des dépenses connexes;



b) l’examen des processus d’établissement des coûts selon les initiatives de modernisation opérationnelle actuelles afin de clarifier les exigences, d’améliorer la fiabilité des données et d’assurer une meilleure consolidation de l’ensemble des systèmes d’élaboration de rapports.

BPR : SMA(Fin)

BC : COIC, SMA(RH-Civ)



SOMMAIRE – RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS



3. Continuer de développer et de mettre en œuvre les initiatives en cours qui visent à maintenir la productivité et à accroître l'efficacité de l'Équipe de la Défense, puisqu'elles s'appliquent aux fonctionnaires et aux gestionnaires militaires de fonctionnaires au sein du MDN et des FAC. Ces initiatives comprennent :
- a) des directives pour soutenir et développer une main-d'œuvre de demain;
 - b) une analyse comparative entre les sexes plus, une analyse des tendances de congé ainsi que d'autres analyses intersectionnelles et longitudinales offrant à la haute direction des données exactes, complètes et opportuns pour appuyer un processus décisionnel stratégique;
 - c) la modernisation continue des pratiques de gestion des personnes et des procédés de travail actuels.

BPR : SMA(RH-Civ)

BC : CPM



4. Repérer les faiblesses et les forces opérationnelles afin d'encourager les innovations qui soutiennent les objectifs de réduction d'émissions de carbone du gouvernement définis dans la Stratégie fédérale de développement durable. Les initiative à prendre incluent :
- a) l'analyse de la nécessité d'une main-d'œuvre hybride qui prend en compte les taux d'utilisation des espaces de travail avant et après la pandémie, des modalités de travail souples et la possibilité de poursuivre la décentralisation au sein de l'Équipe de la Défense;
 - b) une évaluation permettant de détecter les occasions d'accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre, incluant l'utilisation accrue de diverses modalités de travail provoquée par la pandémie.

BPR : SMA(IE)

BC : tous les niveaux 1



5. Pour l'Équipe de la Défense, tirer parti des leçons retenues tout en se concentrant sur l'amélioration des processus opérationnels, des outils et de l'analyse des données pour mieux élaborer des réponses organisationnelles afin d'atténuer les risques durant et après la pandémie et de s'assurer d'être prête pour la prochaine crise. Ces leçons et ces activités doivent être implantées au sein des niveaux 1 respectifs et doivent être consolidées afin de permettre une vision et une approche collaboratives au sein de l'Équipe de la Défense.

BPR : VCEMD

BC : tous les niveaux 1



1 – AVIS DE LA CONSIGNATION DES DÉCISIONS RELATIVES À LA COVID-19



CONSIGNATION DES DÉCISIONS RELATIVES À LA COVID-19

Contexte

En janvier 2020, beaucoup d'organisations fédérales, incluant l'ASPC, ainsi que le MDN ont suivi la progression de la pandémie et ses effets autant à l'échelle nationale qu'internationale. En février, étant donné l'évolution rapide de la situation et les risques encourus pour le Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), l'Équipe de la Défense et d'autres organismes du gouvernement canadien ont revu leur plan de continuité des activités (PCA) pour assurer une bonne préparation. L'objectif de l'avis était d'offrir une évaluation de la situation à la haute direction quant à la façon dont l'Équipe de la Défense consigne les décisions durant la pandémie de la COVID-19.

En mars, le PCA de l'Équipe de la Défense a été lancé, incluant différents volets visant à assurer un bon état de préparation du point de vue organisationnel et à protéger les Canadiens. Ces volets incluent entre autres :

- le rapatriement des membres des FAC et de diplomates, incluant le personnel consulaire des bureaux des Affaires mondiales Canada à l'étranger, qui ont été affectés dans le monde et leur quarantaine subséquente à la base des Forces canadiennes Trenton;
- la directive de rester à la maison destinées aux membres des FAC et aux civils (nouveau lieu de travail);
- l'annulation de l'entraînement des FAC et le transport des stagiaires jusqu'à la maison;
- la coordination de l'entreposage et de la distribution de fournitures médicales (EPI essentiel) au Canada et dans le monde;
- le déploiement et l'emploi de Rangers canadiens ainsi que de réservistes à temps partiel et à temps plein.

Dans les mois qui ont suivi, alors que les effets de la pandémie se faisaient sentir chez les Canadiens, l'Équipe de la Défense a continué de développer et d'adapter sa réponse de façon à assurer un état de préparation des opérations adéquat pour protéger les Canadiens en mettant entre autres sur pied des infrastructures et des ressources logistiques connexes visant à appuyer les demandes d'assistance de l'ASPC; le déploiement et l'emploi des membres des FAC nécessaires au soutien des ESLD; les demandes d'assistance dans les provinces, les territoires et les collectivités ainsi que la recherche sur les traitements antiviraux et les produits sanitaires pour contrer la COVID-19.

Opération LASER

Opération nationale des FAC en réponse à la pandémie mondiale visant entre autres à soutenir les collectivités éloignées et à distribuer de l'EPI.

Opération GLOBE

Une partie de l'engagement des FAC consiste à s'engager à l'étranger, comme en contribuant aux efforts du gouvernement du Canada pour rapatrier les citoyens canadiens, incluant le dépistage des rapatriés à l'arrivée et leur hébergement à la base des Forces canadiennes Trenton.



EXAMEN DE LA CONSIGNATION DES DÉCISIONS RELATIVES À LA COVID-19

Pourquoi c'est important

D'importantes décisions doivent souvent être prises très rapidement pour répondre aux changements opérationnels engendrés par des urgences comme la COVID-19. La consignation de l'information est la meilleure source de données probantes aux fins de la responsabilisation. Cela dit, l'information peut parfois être difficile à retracer, en particulier après un événement important. Au début de la pandémie, le SCT a encouragé les administrateurs généraux à s'assurer que les circonstances, les motifs et les processus relatifs à la prise de décision clé soient bien documentés au sein de l'organisation. Il est primordial que l'Équipe de la Défense puisse répondre des décisions qu'elle a prises durant la pandémie à des fins de responsabilisation, de gestion et de transparence.

Ce que nous avons constaté

La majorité des décisions étaient enregistrées dans un système d'enregistrement officiel du MDN ou des FAC, en plus d'inclure des détails quant à l'identification et à l'atténuation des risques et de mentionner les consultations d'intervenants ainsi que leur responsabilité, tel qu'exigé. Vingt-six décisions ont été évaluées. Pour obtenir plus d'information sur l'approche consultative, reportez-vous à la diapositive 13. Les types de décision évaluée concernent :

- **Plan de réponse fédéral** : les opérations des FAC pour appuyer la réponse du gouvernement du Canada à la COVID-19 (p. ex., test, déplacement, entreposage et distribution de fournitures médicales [EPI essentiel] au Canada et dans le monde).
- **Protection des Canadiens** : les demandes d'assistance pour préserver la santé et le bien-être des Canadiens pendant la pandémie (p. ex., soutien grâce aux demandes d'assistance dans les provinces, les territoires et les communautés; incluant les collectivités autochtones, des Premières Nations, du Nord et les collectivités éloignées).
- **Santé et sécurité** : la préservation de la santé et de la sécurité des membres des FAC ainsi que du personnel civil (p. ex., rapatriement des employés des FAC et de leur famille et confinement à Trenton).
- **Décisions opérationnelles** : le soutien à la continuité des opérations de l'Équipe de la Défense (p. ex., répartition d'accès à distance à des services essentiels et autres distributions aux niveaux 1).



EXAMEN DE LA CONSIGNATION DES DÉCISIONS RELATIVES À LA COVID-19

 **CONSTATATION** : Les décisions clés ont été bien documentées à des fins de responsabilisation et de transparence.

Ce que nous avons constaté

Dans l'ensemble, toutes les décisions évaluées étaient accompagnées de documents démontrant un processus décisionnel éclairé. Certains points à améliorer ont été notés, dont le transfert assuré de tous les documents pertinents quant à la prise de décision des systèmes transitoires (p. ex., boîte de messagerie) à un système d'enregistrement officiel et la définition du parti chargé de la consignation des décisions lorsque la responsabilité est partagée.

Étant donnée l'importance de maintenir la capacité opérationnelle de l'Équipe de la Défense à protéger les Canadiens, certaines informations n'étaient pas disponibles au départ. Depuis l'examen initial des documents, plusieurs organisations clés, comme l'État-major interarmées stratégique (EMIS), le Commandement canadien des opérations interarmées (COIC) et le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA[Mat]), ont fait des progrès en ce qui a trait aux processus de consignation. Par exemple, la responsabilité des demandes d'assistance, qui est partagée, est clairement définie et documentée au sein de l'EMIS. En ce qui concerne l'accessibilité et l'entreposage des documents dans un système d'enregistrement, les décisions peuvent être facilement retrouvées et extraites au besoin.

Étant donné la réponse de l'Équipe de la Défense quant à la mise en pratique des conseils initiaux sur les méthodes de consignation, aucune recommandation n'est nécessaire.

Depuis janvier 2021, plus de 900 Rangers canadiens sont venus en aide à plus de 70 collectivités autochtones, des Premières Nations et du Nord partout au Canada dans le cadre de l'opération LASER.

Conclusion quant à la consignation des décisions

Toutes les décisions évaluées étaient accompagnées de documents démontrant un processus décisionnel éclairé et certains points à améliorer ont été notés. Aucune recommandation émise.



À PROPOS DE L'EXAMEN DE LA CONSIGNATION DES DÉCISIONS

Objectif

- Offrir une évaluation de la situation à la haute direction quant à la façon dont l'Équipe de la Défense consigne les décisions durant la pandémie de la COVID-19.

Méthodologie



Examen de la documentation

L'équipe a évalué les directives internes et gouvernementales, les instructions du BCG sur la consignation de décision, les notes d'information de la sous-ministre ou du chef d'état-major de la Défense rédigées par et pour les niveaux 1 ainsi que les procès-verbaux établis lors de la prise de décision ministérielle. Dirigée par le vice-chef d'état-major de la Défense, EMIS et soutenue par de nombreuses réunions hebdomadaires du Groupe de planification des opérations intégrées, l'équipe a évalué les rapports de décision du modèle de gestion de crises. L'équipe a également analysé d'autres décisions clés prises par l'Équipe de la Défense, incluant le médecin général.

Entrevues

L'équipe a mené des entrevues auprès d'organisations internes du MDN et des FAC, incluant l'EMIS, COIC et le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA[GI]) et le SMA(Mat). Leurs réponses ont été utilisées pour améliorer la compréhension de l'équipe quant au contexte et aux responsabilités, aux contrôles existants, aux risques ainsi qu'aux procédures de communication de la direction en place pour assurer la consignation des décisions prises pendant la pandémie.

Examen du dossier

L'équipe a choisi 26 décisions à évaluer, dont le niveau de risque et les impacts sur le mandat de l'Équipe de la Défense variaient. Les décisions ont été sélectionnées en fonction de leur importance, du risque qu'elles représentaient pour l'état de préparation opérationnelle et de l'intérêt public. Celles-ci se concentraient sur quatre principaux thèmes : la santé et la sécurité, le plan de réponse fédéral, la protection des Canadiens et les décisions opérationnelles. Les documents sur le processus décisionnel ont été examinés pour vérifier leur exhaustivité conformément aux exigences du BCG en matière de consignation des décisions clés relatives aux changements opérationnels en raison de la COVID-19.

Critères d'évaluation

- Les décisions sont enregistrées, consignées et signées par l'autorité d'approbation.
- Les décisions du comité sont enregistrées, consignées et signées par l'autorité d'approbation.

Portée et échéancier du projet

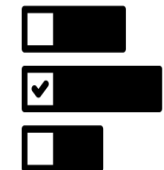
Portée : Étaient visées les décisions prises par l'Équipe de la Défense pour l'ensemble des niveaux 1 durant la période mentionnée plus bas. Un suivi en temps réel a été effectué pour confirmer que les mesures requises pour apporter les améliorations ont été prises.

Période couverte par l'audit : Du 1^{er} janvier 2020 au 31 juillet 2020. Les mesures prises pour assurer le suivi se sont poursuivies jusqu'au 31 décembre 2020.

Le travail a commencé le 12 mai 2020 et s'est conclu en octobre 2020. Le suivi effectué par la suite a pris fin en janvier 2021.

Énoncé de conformité

« Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. »





2– DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE



DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE

Contexte

Le 23 mars 2020, le Conseil du Trésor a émis un avis destiné à tous les chefs fonctionnels de tous les ministères et les organismes à propos des modifications apportées à la Politique de passation de marchés pour soutenir la réponse du gouvernement du Canada à la pandémie, faisant passer le pouvoir de passation de marchés en cas d'urgence du MDN et des FAC à trois millions de dollars.

Le 6 avril 2020, le Conseil du Trésor a conféré un pouvoir de passation de marché temporaire en cas d'urgence de dix millions de dollars au ministre de la Défense nationale pour faire face à la pandémie (opération LASER) et aux potentielles catastrophes naturelles sans tarder. Ce pouvoir accru est en vigueur jusqu'au 30 juin 2021 afin de répondre à la pandémie en cours.

L'objectif de cet audit était de confirmer que les pouvoirs conférés pour la passation de marchés en cas d'urgence en raison de la COVID-19 sont exercés dans le respect des lois et des politiques applicables. Pour obtenir plus d'information sur l'audit, reportez-vous à la diapositive 20.

Conformément à la Politique de passation de marchés du Conseil du Trésor, les pouvoirs de passation de marché en cas d'urgence existent si le ministre invoque les dispositions de sécurité nationale ou d'extrême urgence des accords commerciaux applicables. En vertu de ces dispositions, si les procédures de passation de marchés normales ne peuvent satisfaire les exigences en raison d'une situation d'urgence où le délai encouru nuirait à l'intérêt public, le ministre est en mesure d'approuver l'attribution de ces pouvoirs spéciaux.



Unité de confinement biologique aéromédical à isolement individuel



Exemples de marchés d'urgence

Achats	Valeur totale potentielle
Marchés attribués grâce au pouvoir accru de passation de marché en cas d'urgence	
Unité de confinement biologique aéromédical à isolement individuel	2 655 639 \$
Unité jetable de confinement biologique à isolement individuel	1 992 048 \$
Autres exemples de marchés attribués en soutien des exigences relatives à la COVID-19	
Lampes frontales tactiques	185 191 \$
Systèmes de concentration d'oxygène portatifs	376 867 \$
Plastique acrylique	5 157 \$
Toilettes et éviers chimiques	1 879 \$



DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE

CONSTATATION : Les contrôles internes, incluant les mécanismes de surveillance et les pratiques de gestion du risque, sont en place et fonctionnent comme prévu. Les dépenses sont liées à la COVID-19 et les pouvoirs sont exercés conformément aux DP temporaires.

Pourquoi c'est important

Dans des circonstances exceptionnelles, comme en temps de pandémie, les pouvoirs délégués, incluant les nouveaux pouvoirs temporaires, doivent être bien compris et exercés comme prévu. Une certaine flexibilité est nécessaire pour permettre aux ministères de passer des marchés non concurrentiels lorsqu'une urgence exige d'agir sans délai en raison de ses impacts sur la santé et la sécurité.

Le contrôle est crucial pour assurer la gérance adéquate et la transparence des décisions lorsqu'autant de marchés de cette importance sont conclus dans des circonstances aussi inhabituelles.

Ce que nous avons constaté

L'Équipe de la Défense a mis sur pied ses propres contrôles internes, mécanismes de surveillance et stratégies de gestion du risque afin d'exercer ses pouvoirs délégués de passation de marchés en cas d'urgence de façon cohérente et conforme.

En ce qui concerne le SMA(Mat) et le COIC, des directives exhaustives ont été établies au début de la pandémie afin de fournir des instructions claires quant aux acquisitions relatives à l'opération LASER. De plus, la séparation des tâches des autorités contractantes et techniques permet d'assurer des pratiques contractuelles conformes. Un site SharePoint a été créé pour mieux contrôler et suivre les marchés passés dans le cadre de l'opération LASER.

Les dépenses liées à la COVID-19 sont conformes aux pouvoirs temporaires délégués pour la passation de marchés en cas d'urgence. Les pouvoirs délégués en cas d'urgence ont été utilisés pour deux marchés, tous deux en lien avec la COVID-19 (deux unités jetables de confinement biologique aéromédical à isolement individuel). De plus, le MDN a été informé des achats, tel que requis.



DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE

CONSTATATION : Les contrôles internes, incluant les mécanismes de surveillance et les pratiques de gestion du risque, sont en place et fonctionnent comme prévu. Les dépenses sont liées à la COVID-19 et les pouvoirs sont exercés conformément aux DP temporaires.

Ce que nous avons constaté

Une analyse des activités de passation de marchés en cas d'urgence des deux premiers trimestres de l'année financière 2020-2021 a été menée. Un échantillon non statistique et non représentatif de 15 marchés a été examiné. Dans l'ensemble, les résultats ont révélé que les pouvoirs de passation de marchés ont été exercés conformément aux politiques applicables et qu'il n'y avait aucune preuve de fractionnement des marchés. Les marchés et les dépenses étaient directement liés aux achats pour la COVID-19, plus particulièrement de biens et de services pour l'opération LASER. En outre, les marchés ont été conclus dans le cadre de la DP au SMA(Mat) et le rapport sur les marchés passés en cas d'urgence ont été fournis au Conseil du Trésor comme requis.

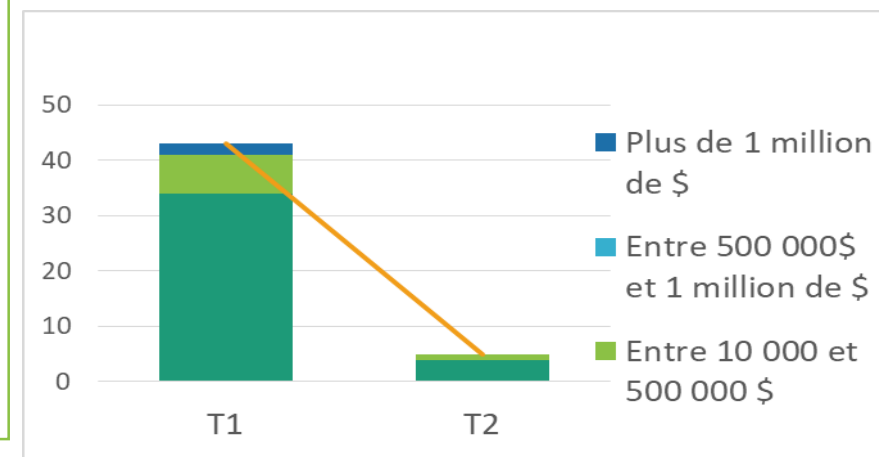
Bien que les pouvoirs relatifs aux marchés examinés aient été exercés de manière appropriée, des problèmes de gestion de l'information ont été soulevés, ce qui pourrait avoir une incidence sur la pertinence de l'information utilisée pour la prise de décision. En particulier :

- Les données ne sont pas toujours entrées en temps opportun dans le système de gestion des données sur les marchés (SGDM) (soit dans les 30 jours suivants la passation du marché selon les directives de SMA[Mat]);
- Les marchés passés en cas d'urgence ne sont pas facilement identifiables dans le SGDM;
- Le SGDM et le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD) ne communiquent pas, ce qui requiert de renvoyer les marchés manuellement d'un à l'autre;
- Les marchés n'ont pas tous été classés selon un ordre interne (OI) relatif à l'opération LASER. Cette constatation est approfondie dans la section sur les coûts de la COVID-19.

Étant donnée la nature des constatations et les initiatives de modernisation en cours, aucune recommandation n'est nécessaire.

Analyse des marchés attribués en soutien aux exigences relatives à la COVID-19 – T1 et T2 de l'année financière 2020-2021	Premier trimestre	Deuxième trimestre
Nbre de marchés en réponse à une « urgence extrême »	43	5
Valeur totale potentielle (estimée) des marchés attribués en réponse à une urgence extrême	5 027 439 \$	385 193 \$
Nbre total de marchés attribués en raison de la COVID-19 au sein du MDN	613	300
Valeur totale potentielle des marchés attribués en raison de la COVID-19 au sein du MDN	18 840 542 \$	1 675 840 \$

Marchés attribués en soutien aux exigences relatives à la COVID-19 – T1 et T2 de l'AF 2020-2021





DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE

Conclusion quant à la DP en cas d'urgence

Les pouvoirs délégués pour la passation de marchés en cas d'urgence en raison de la COVID-19 ont été exercés dans le respect des lois et des politiques applicables. Les pouvoirs temporaires délégués ont été exercés à deux reprises, conformément à la politique, pour acheter de l'équipement de confinement biologique nécessaire dans le cadre de la réponse de la Défense à la COVID-19. Les marchés d'urgence examinés ont également été conclus conformément aux politiques applicables, et étaient directement liés aux besoins créés par la pandémie.

Certains points à améliorer ont été notés quant aux données sur la passation de marchés : des champs manquants, des rapports tardifs et des interventions manuelles pour valider l'information dans les différents systèmes d'enregistrement. Les initiatives en cours de l'Équipe de la Défense, comme le Programme de modernisation des activités des ressources de la Défense, devraient être utilisées pour régler ces problèmes de traitement.

Modernisation des activités en matière de ressources de la Défense

Le Programme de modernisation des activités des ressources de la Défense constitue une transformation complexe d'envergure qui encadrera l'actualisation et la transition sur plusieurs années de la planification des ressources organisationnelles actuelle du Ministère afin de numériser et de moderniser la gestion des ressources. Ceci aura un impact sur les finances, les biens immobiliers, la chaîne d'approvisionnement de la Défense, la gestion du matériel, l'ingénierie et l'entretien du matériel ainsi que l'élaboration de rapports consolidés et la conduite d'analyses prédictives.




À PROPOS DE L'AUDIT – DÉLÉGATION DE POUVOIR EN CAS D'URGENCE

Objectif

- Confirmer que les pouvoirs conférés pour la passation de marchés en cas d'urgence en raison de la COVID-19 sont exercés dans le respect des lois et des politiques applicables.


Méthodologie

Examen de la documentation



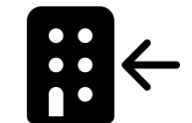
L'équipe d'audit a examiné les directives internes ou gouvernementales, les politiques, les instructions, les notes d'information, les procédures d'exploitation standards et les procès-verbaux relatifs aux marchés d'urgences conclus pendant la pandémie de la COVID-19. Les outils de gestion de l'information en place pour la coordination ont été examinés en ligne pour faciliter la passation de marchés en cas d'urgence. Les documents ont été conservés à titre de preuve, comme il se doit, et ont été corroborés par d'autres méthodes de collecte de preuves.

Entrevues




L'équipe d'audit a mené des entrevues auprès d'organisations internes du MDN et des FAC, incluant le Sous-ministre (Finances) (SMA[Fin]), le SMA(Mat), le COIC ainsi que l'Aviation royale canadienne. Ces réponses ont été utilisées pour améliorer la compréhension de l'équipe quant au contexte, aux contrôles existants, aux risques ainsi qu'aux procédures de communication de la direction en place pour soutenir la passation de marchés en cas d'urgence pendant la pandémie.

Analyse des données



L'équipe d'audit a examiné et comparé les données du SGDM relatives à la COVID pour le deux premiers trimestres de l'AF 2020-2021 afin d'analyser les tendances des marchés accordés par le MDN en lien avec la COVID-19.

Examen du dossier



L'équipe d'audit a sélectionné dans le SGDM un échantillon discrétionnaire non représentatif de 15 dossiers de marchés liés à la COVID-19 entre tous les niveaux 1. Ces dossiers ont été examinés pour vérifier la conformité aux pouvoirs de signature et pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des documents contractuels par rapport aux données contenues dans les deux systèmes d'enregistrement (SIGRD et SGDM).

Critères d'audit

- Les dépenses du MDN liées à la COVID-19 sont conformes aux règles des DP temporaires pour la passation de marchés en cas d'urgence, y compris le fait d'informer le ministre de la Défense nationale des marchés.
- Des mécanismes de surveillance et des stratégies de gestion du risque sont en place pour les marchés d'urgence.
- Des contrôles internes ont été mis sur pied pour s'assurer que les pouvoirs délégués temporairement pour les marchés d'urgence sont appliqués convenablement aux marchés passés pour répondre aux exigences opérationnelles.
- La DP de passation de marchés d'urgence a été utilisée comme prévu pour les dépenses et les marchés directement liés à la COVID-19.

Portée et échéancier du projet

Portée : Les marchés passés par l'Équipe de la Défense relativement aux efforts de lutte contre la COVID-19. Seule l'opération LASER était visée.

Période couverte par l'audit : Du 13 mars 2020 au 30 septembre 2020.

Le travail a commencé le 29 juin 2020 et s'est conclu le 19 février 2021.

Énoncé de conformité

« Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. »



3 – CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE

Contexte

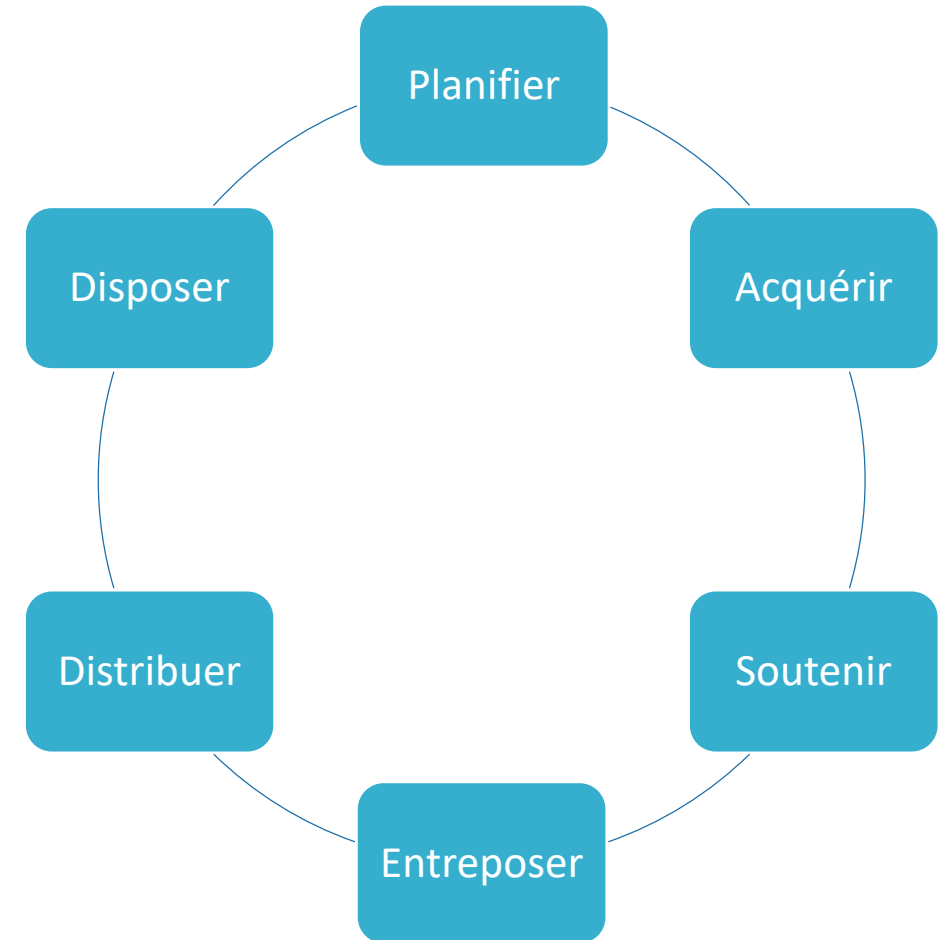
La mission de la chaîne d'approvisionnement de la Défense est de « fournir le bon matériel au bon endroit, au bon moment et dans les bonnes conditions, tel que requis par les FAC, tout en respectant le caractère substantiel et la gérance des demandes du gouvernement du Canada, et ce, de la façon la plus rentable possible ». L'objectif de l'audit est de fournir un aperçu ainsi qu'une analyse de l'efficacité et de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement pour répondre aux exigences du Ministère pendant la pandémie. Pour obtenir davantage d'information sur l'audit, reportez-vous à la diapositive 33.

La CAD est un système de bout en bout d'activités interdépendantes qui fonctionnent horizontalement au sein des organisations de l'Équipe de la Défense, d'autres ministères et de l'industrie pour répondre aux besoins en matériel des FAC au pays et à l'étranger.

La chaîne d'approvisionnement de la Défense est gérée conjointement par les directeurs de l'EMIS et de SMA(Mat). La CAD n'est pas une entité unique. La chaîne d'approvisionnement de la Défense se compose de plusieurs chaînes distinctes, formées de plusieurs organisations, systèmes d'information, structures, processus, sources et ressources. Un exemple est la chaîne d'approvisionnement médical, qui est gérée par les Services de santé des Forces canadiennes (SSFC).

Le matériel suit un processus semblable au sein des différents systèmes de chaîne d'approvisionnement de l'Équipe de la Défense pour arriver à ses utilisateurs finals respectifs. Les biens et les services sont acquis auprès de l'industrie de la défense en fonction des demandes des dépôts, des bases ou des escadres et des unités, des FAC ou directement de SMA(Mat).

Activités au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense





CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE

Contexte

De nombreux intervenants internes et externes contribuent à la chaîne d'approvisionnement de la Défense. Leurs rôles et leurs responsabilités sont définis dans le tableau ci-dessous :

SMA(Mat)	<ul style="list-style-type: none">• Soutient le MDN et les FAC en tant que service central et autorité fonctionnelle pour la gestion et l'approvisionnement de matériel• Autorise les prévisions des besoins en matériel dans le but de respecter le mandat du MDN et des FAC• Responsable de fournir le matériel requis et de gérer le processus de la chaîne d'approvisionnement de la Défense
EMIS	<ul style="list-style-type: none">• Partage la responsabilité du bon fonctionnement général de la chaîne d'approvisionnement de la Défense avec SMA(Mat)• Autorité fonctionnelle de la gestion des transports• Fournit des directives stratégiques à la chaîne d'approvisionnement de la Défense
Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Définit ses exigences d'état de préparation opérationnelle• Responsable des entrepôts et des processus des unités
COIC	<ul style="list-style-type: none">• Veille à ce que le matériel, l'équipement et les éléments de soutien soient mis à la disposition des utilisateurs finals en temps opportun pour mener des opérations et fournir des services de défense• Prévoit les besoins en matériel pour les opérations actuelles et à venir, au pays et à l'étranger
CPM/SSFC	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la chaîne d'approvisionnement médical, tel que défini tôt dans le plan d'intervention en cas de pandémie
Environnement des FAC	<ul style="list-style-type: none">• Gère les entrepôts de matériel des bases et des unités• Permet au personnel de recourir à la chaîne d'approvisionnement pour obtenir du matériel supplémentaire• Entretient et répare l'équipement• Transporte et livre de la marchandise
Industrie canadienne de défense	<ul style="list-style-type: none">• Complexe industriel (p. ex., fournisseurs, entrepreneurs) qui assure la recherche et le développement ainsi que la conception, les connaissances, la production, la livraison et l'entretien de l'équipement, des fournitures et du matériel de la Défense
SPAC	<ul style="list-style-type: none">• Principal fournisseur de services des ministères et des organismes fédéraux Soutient les ministères et les organismes fédéraux dans la réalisation de leurs objectifs obligatoires à titre d'acheteur central, de spécialiste des questions linguistiques, de gestionnaire de biens immobiliers, de trésorier, de comptable et de conseiller en matière d'intégrité
ASPC	<ul style="list-style-type: none">• Agence fédérale chargée de coordonner la réponse du pays à la pandémie de la COVID-19 et la distribution des biens essentiels• La chaîne d'approvisionnement de la Défense a contribué à la planification stratégique, la passation de marchés et à la logistique de l'ASPC pendant la pandémie



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – RÉSILIENCE



CONSTATATION : Pendant la pandémie, la chaîne d'approvisionnement de la Défense a répondu aux besoins du Ministère grâce à la collaboration ainsi qu'à l'exploitation de ressources et de processus existants.

Pourquoi c'est important

Le MDN, incluant les FAC, est l'un des rares ministères du gouvernement fédéral à posséder l'expertise stratégique et la capacité de mener des opérations nationales et internationales. L'Équipe de la Défense a la capacité de planifier, de coordonner et d'exécuter des tâches pour soutenir les besoins de la chaîne d'approvisionnement du MDN, des FAC et d'autres ministères. Comme la résilience est le fondement d'une chaîne d'approvisionnement solide, la chaîne d'approvisionnement de la Défense doit être en mesure de réagir en temps de crise pour maintenir l'état de préparation opérationnelle de l'Équipe de la Défense et soutenir la livraison du matériel ainsi que des ressources nécessaires à l'exécution de sa mission. C'est pourquoi les activités essentielles et les risques doivent être définis et réduits au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense.

Ce que nous avons constaté

Les risques quant à la chaîne d'approvisionnement de la Défense ont été définis dès le début de la pandémie, notamment la capacité du Ministère à maintenir les opérations tout en réagissant à la pandémie et d'autres menaces potentielles liées aux catastrophes naturelles, comme les inondations saisonnières. Initialement, le rôle de l'Équipe de la Défense a été limité aux opérations essentielles et à la réponse aux catastrophes naturelles, qui ne se sont pas concrétisées. Ainsi, les limites de la chaîne d'approvisionnement de la Défense n'ont pas été dépassées pendant cette période. Ceci étant dit, les membres de l'Équipe et leurs compétences ont été mis à profit comme capacité stratégique pour atténuer les risques, trouver des solutions et répondre aux besoins prioritaires du GC. Par exemple, les activités essentielles ont été maintenues grâce à des équipes spéciales établies dans divers niveaux 1 et au réalignement des ressources pour répondre aux besoins d'approvisionnement urgents en lien avec la COVID-19 et aux demandes à fort volume, comme l'hébergement dans les hôtels et l'EPI. Le Chef du personnel militaire (CPM) a géré la chaîne d'approvisionnement médical afin de s'assurer que les responsabilités et les rôles établis de la communauté médicale ne soient pas négligés. Les SSFC ont créé des groupes de travail afin de déterminer la meilleure façon de répondre aux demandes d'aide et de définir les besoins en équipement, ce qui a permis d'établir les exigences en matière d'approvisionnement. Les SSFC ont mis en place un système ad hoc d'allocation et de commande de matériel médical afin de contrôler le flux d'EPI distribué aux ESLD. Ils ont également établi des dépôts avancés de matériel médical; jouant le rôle de principaux fournisseurs d'équipement de SSFC en ce qui a trait aux produits pharmaceutiques, aux fournitures médicales et à l'entretien des équipements; afin de rapprocher l'approvisionnement des opérations.



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – RÉSILIENCE



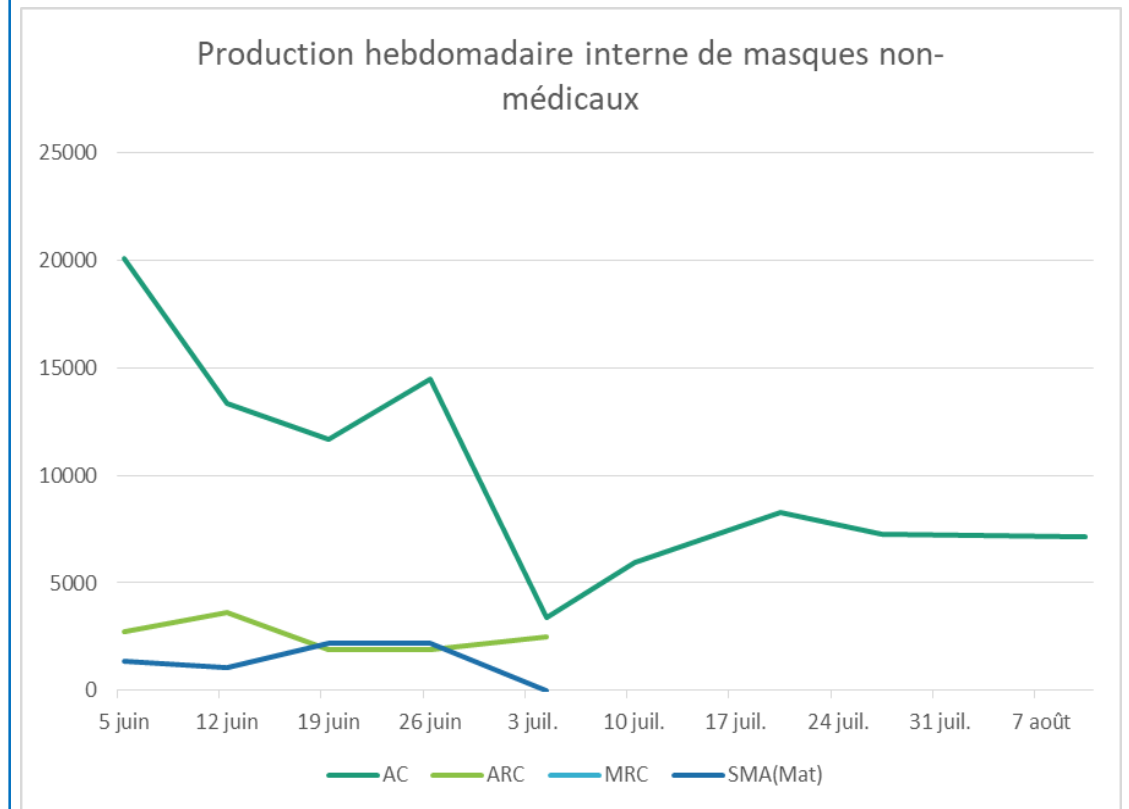
CONSTATATION : Pendant la pandémie, la chaîne d'approvisionnement de la Défense a répondu aux besoins du Ministère grâce à la collaboration ainsi qu'à l'exploitation de ressources et de processus existants.

Ce que nous avons constaté

Pour les biens consommables, la chaîne d'approvisionnement de la Défense utilise le système de gestion des stocks commun et normalisé de livraison en temps opportun. Elle se concentre sur les partenariats au sein de l'industrie et tire profit d'une chaîne d'approvisionnement mondiale. Bien que la livraison en temps opportun réduise la nécessité de stocker une quantité excessive de matériel, ce qui diminue les coûts, ce système de gestion a représenté un fardeau pour la chaîne d'approvisionnement de la Défense pendant la pandémie. En effet, l'Équipe de la Défense a soudainement vue interdire l'achat de biens à l'échelle internationale alors qu'à certains moments, la demande mondiale dépassait l'offre.

Pour compenser la pénurie mondiale d'EPI et de masques non médicaux (MNM), l'Équipe de la Défense a fait preuve d'autonomie en adaptant ses stratégies d'approvisionnement pour produire des MNM dans les bases et les escadres canadiennes. La production interne a permis de produire plus de 199 000 MNM, représentant 61 % des stocks de l'équipe de la Défense en juillet 2020. Cette initiative a permis aux FAC de poursuivre les opérations de soutien aux ESLD et de garantir un niveau de stocks suffisant au maintien des opérations.

À l'avenir, la possibilité de mettre en œuvre différentes stratégies, comme le stockage de matériel essentiel au sein des chaînes d'approvisionnement, devrait toujours être envisagée pour assurer la résilience à long terme et la capacité de répondre aux crises de l'Équipe de la Défense.





CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – RÉSILIENCE

CONSTATATION : Pendant la pandémie, la chaîne d'approvisionnement de la Défense a répondu aux besoins du Ministère grâce à la collaboration ainsi qu'à l'exploitation de ressources et de processus existants.

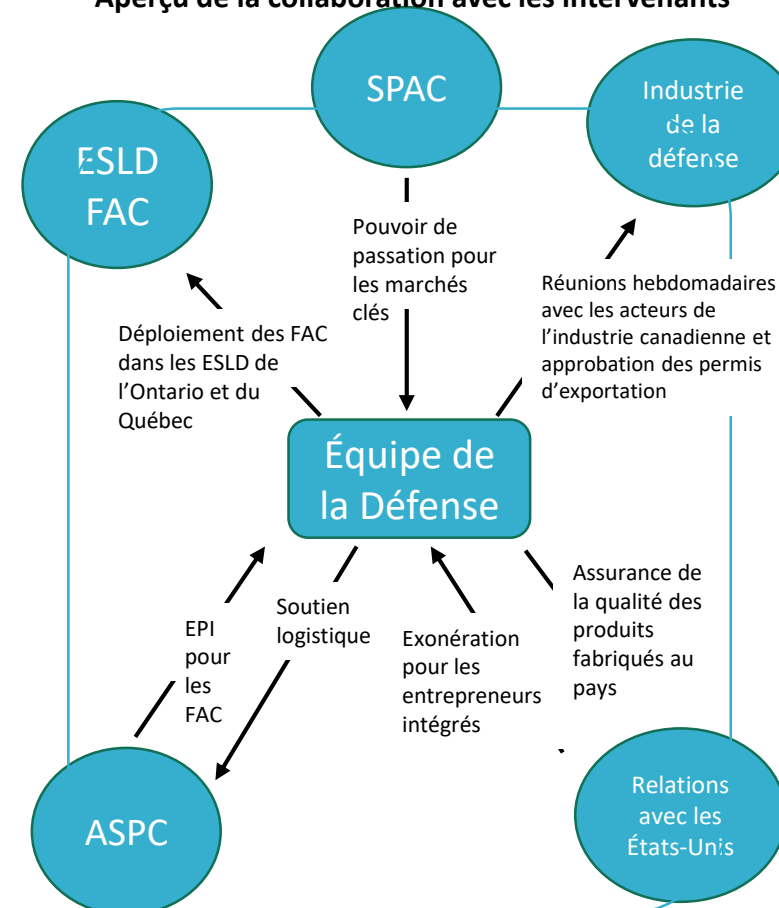
Ce que nous avons constaté

L'Équipe de la Défense a collaboré avec divers intervenants dans la lutte contre la COVID-19 :

- **L'ASPC** a aidé à commander, à recevoir, à entreposer et à distribuer des EPI et d'autres fournitures médicales. Cette aide et cette expertise ont permis à l'ASPC de mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'entreposage et de logistique, en plus de renforcer la relation de travail en créant un précédent sur lequel baser la réponse aux crises futures.
- **L'industrie canadienne de défense** s'est impliquée auprès des intervenants grâce à des réunions hebdomadaires du groupe consultatif de l'industrie de la défense.
- **Affaires mondiales Canada et Innovation, Sciences et Développement économique Canada** ont collaboré afin de traiter les permis d'exportation de sociétés canadiennes pour ainsi répondre aux besoins de l'industrie pendant la pandémie. Le processus de demande de permis d'exportation, chapeauté par Affaires mondiales Canada, requiert l'utilisation ainsi que la coordination de différents systèmes et de diverses exigences de sécurité. Celui-ci a été mis à rude épreuve par la pandémie, limitant la communication entre les ministères et l'industrie. Pour atténuer ce problème, le travail a été classé par ordre de priorité (c'est-à-dire que les dossiers dits protégés ont été gérés à partir de la maison et les dossiers dits classifiés ont été gérés une fois le retour au bureau autorisé).

Cette collaboration, d'une importance capitale, a permis aux intervenants de recevoir de l'assistance de l'Équipe de la Défense tout au long de la pandémie de la COVID-19.

Aperçu de la collaboration avec les intervenants





CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – DÉFINITION DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

CONSTATATION : Pendant la pandémie, les activités et les marchés essentiels au sein des FAC et de la chaîne d'approvisionnement de la Défense ont été définis et gérés de façon à assurer la continuité ainsi que la hiérarchisation du travail au sein de l'Équipe de la Défense.

Ce que nous avons constaté

Le SMA(Mat), conjointement à d'autres niveaux 1, a défini 38 activités essentielles au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense durant la pandémie grâce au processus de rapport de son PCA et de son SharePoint sur l'impact de l'assurance du matériel. Voici quelques exemples d'activités et de marchés essentiels :

- Acquisition de CF-188 Hornet
- Activités de recherche et de sauvetage
- Assurance de la qualité du gouvernement quant aux marchés du département de la Défense des États-Unis auprès d'entrepreneurs canadiens
- Contrôle des exportations et examens de sécurité nationale.

En raison de la pandémie, ces activités essentielles étaient potentiellement à risque et, dans certains cas, ont nécessité des efforts d'atténuation. Par exemple, des retards dans le processus d'approvisionnement ont engendré des prolongations de contrat afin de garantir que le soutien en service reste disponible pour certains véhicules de la flotte. Dans d'autres cas, les ressources connexes ont été classées comme prioritaires pour permettre le maintien des opérations tout au long de la pandémie, retardant ainsi d'autres achats. C'est ainsi qu'un projet de remplacement de cellules d'essais d'environnement et de vibration obsolètes a été retardé au Centre d'essais techniques, car l'équipement, bien que détérioré, était encore fonctionnel.

Pratique notable : Le Centre d'essais techniques est le principal centre d'essai et d'évaluation naval du MDN et des FAC. De plus, sa structure est unique : il appartient au gouvernement, mais est exploité par un entrepreneur. Pendant la pandémie, cette structure particulière a permis au centre de s'approvisionner plus rapidement et d'utiliser l'équipement pour assurer la continuité des opérations de la chaîne d'approvisionnement.



Photo : Opération de recherche et de sauvetage; l'une des activités définies comme essentielles au sein des FAC.



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – DÉFINITION DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

CONSTATATION : Pendant la pandémie, les activités et les marchés essentiels au sein des FAC et de la chaîne d'approvisionnement de la Défense ont été définis et gérés de façon à assurer la continuité ainsi que la hiérarchisation du travail au sein de l'Équipe de la Défense.

Ce que nous avons constaté

Le suivi et la surveillance des risques liés aux actifs au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense sont assurés par SMA(Mat), en coordination avec les environnements des FAC et les autorités techniques, afin de garantir que l'équipement et le matériel sont sûrs, adaptés à leur usage, disponibles, utilisables et conformes.

Le rapport sur l'impact de l'assurance du matériel permet de définir les risques liés à l'équipement, de les suivre et d'y répondre de manière efficace. Au cours de la pandémie, la fréquence des rapports a été augmentée, devenant hebdomadaire, et la portée des informations rapportées a été élargie pour inclure des renseignements sur les diverses options de soutien. Cet outil a permis au SMA(Mat) d'atténuer les risques liés à l'équipement et de fournir des renseignements opportuns à la haute direction afin de soutenir la prise de décision efficace et éclairée. Ce processus est à la fois proactif et réactif aux risques observés et potentiels.

Le rapport sur l'impact de l'assurance du matériel établit des prévisions sur 30, 60 et 90 jours quant aux activités essentielles à risque, lesquelles sont notées selon une cote de risque faible, modéré ou élevé. Cet outil donne un aperçu des différentes chaînes d'approvisionnement de l'Équipe de la Défense et permet au SMA(Mat) de donner priorité aux secteurs préoccupants et de réagir afin de garantir la continuité des opérations, au besoin.

Domaines d'information provenant des rapports sur l'impact de l'assurance du matériel





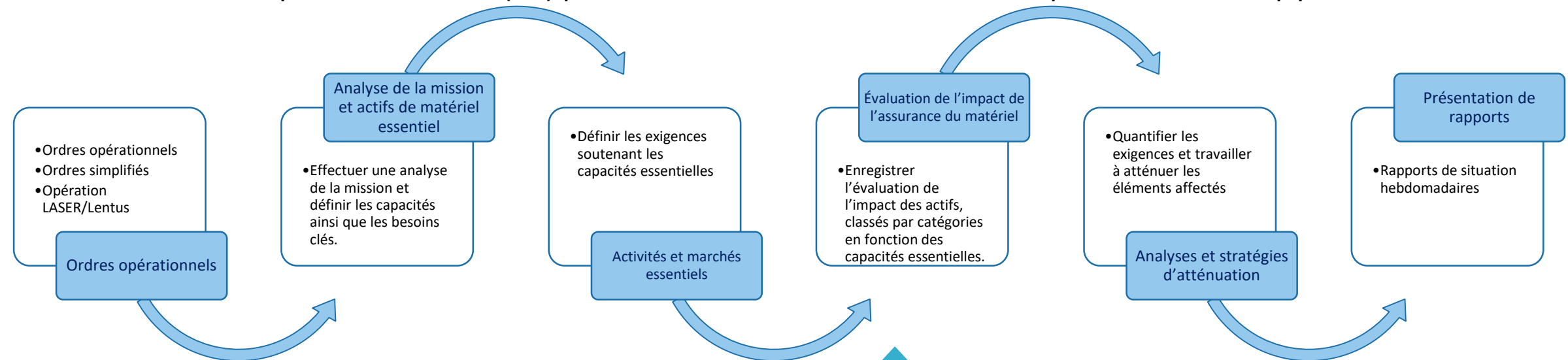
CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – DÉFINITION DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

CONSTATATION : Pendant la pandémie, les activités et les marchés essentiels au sein des FAC et de la chaîne d'approvisionnement de la Défense ont été définis et gérés de façon à assurer la continuité ainsi que la hiérarchisation du travail au sein de l'Équipe de la Défense.

Ce que nous avons constaté

Les entrevues ont révélé que la flexibilité des activités, des entrepreneurs et des calendriers est un élément clé de la chaîne d'approvisionnement, car elle permet de modifier les calendriers et l'ordre de priorité des activités pour se concentrer sur les activités essentielles. Bon nombre des 138 activités essentielles requièrent la participation d'entrepreneurs, lesquels sont intégrés dans des équipes et des processus. En pareil cas, certaines activités d'approvisionnement non essentielles, comme les visites d'entretien des sites d'entrepreneurs, ont été reportées tel qu'exigé en raison de l'accès limité et des mesures sanitaires locales. Étant donné que l'Équipe de la Défense est le principal acteur de la lutte contre la COVID-19, l'impact de ces reprogrammations est inconnu.

Schématisation des processus du PCA de SMA(Mat) quant aux activités essentielles et tableau de bord des capacités essentielles de l'Équipe de la Défense





CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – INFORMATION REQUISE POUR LA PRISE DE DÉCISION

CONSTATATION : Les limitations quant aux données et les processus d'élaboration de rapports existants ont engendré une inefficacité à fournir à la haute direction de l'information fiable à temps pour soutenir la prise de décision.

Ce que nous avons constaté

Des problèmes de gestion de l'information ont été observés. Comme les processus et les systèmes de la chaîne d'approvisionnement de la Défense ne sont pas numérisés ou intégrés, ils ne fournissent pas de rapports sur demande pour certains secteurs de la chaîne, par exemple, sur les biens consommables au début de la pandémie. Différents niveaux 1 gèrent diverses chaînes d'approvisionnement, et le suivi des stocks est effectué selon différentes méthodologies au sein de l'Équipe de la Défense. En conséquence, la capacité d'intégrer, de coordonner et de rationaliser l'information à des fins d'analyse et de rapport est limitée. Par exemple, le système de suivi du matériel médical de CPM est un système commercial standard qui ne répond pas aux besoins des services de santé. Ceci oblige les SSFC à utiliser un système qui ne communique pas avec le SIGRD, qui n'est pas automatisé et qui exige beaucoup de travail pour extraire les données et produire des rapports.

Des outils de rapports ad hoc ont été utilisés pour soutenir la prise de décision. De plus, la haute direction recevait des mises à jour en temps réel par le biais de rapports manuels Excel sur les biens consommables afin de s'acquitter du mandat de l'Équipe de la Défense de protéger et de servir les Canadiens. La communication de l'information, bien que possible, nécessitait une intervention manuelle importante. Outre le fait que le temps et les ressources supplémentaires nécessaires pour effectuer ce suivi et produire ces rapports n'aient pu être quantifiés, toute intervention manuelle augmente le risque d'erreur, compromettant la confiance générale dans les données, et a une incidence sur l'information communiquée. L'automatisation et l'intégration des systèmes de rapport et de suivi assureraient une meilleure validité et vue d'ensemble du matériel clé en temps de crise, en plus de soutenir les opérations quotidiennes après la pandémie.

Pendant la pandémie de la COVID-19, le matériel clé, comme les EPI et les MNM, a été compté et suivi de manière plus détaillée et a fait l'objet de rapports plus fréquents. Le COIC a émis un ordre simplifié pour gérer le flux et la distribution des fournitures stratégiques pendant la pandémie. Par exemple, l'état des stocks et de reconstitution des stocks d'EPI et de MNM était indiqué par un rapport hebdomadaire datant du 31 août 2020, rapport sur lequel se basait la haute direction pour connaître la quantité de matériel clé dont disposaient les FAC et le MDN. Cette méthode a aidé la haute direction à prendre des décisions quant à l'approvisionnement d'articles pour assurer la sécurité des membres des FAC dans le cadre des opérations.



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE – INFORMATION REQUISE POUR LA PRISE DE DÉCISION

CONSTATATION : Les limitations quant aux données et les processus d'élaboration de rapports existants ont engendré une inefficacité à fournir à la haute direction de l'information fiable à temps pour soutenir la prise de décision.

Ce que nous avons constaté

Les outils existants, comme les stocks contrôlés, ont également été exploités pour hiérarchiser le matériel et mettre en place des contrôles afin de protéger les membres des FAC. Des outils ad hoc, comme le décompte hebdomadaire des EPI, les tableaux de bord ainsi que les rapports et les analyses, ont été créés pour suivre et communiquer les informations essentielles à la prise de décision efficace. La recherche de possibilités d'intégration de la chaîne d'approvisionnement doit se poursuivre pour assurer la définition des besoins des utilisateurs et leur intégration aux initiatives en cours du Programme de modernisation des activités des ressources de la Défense.



1. Le matériel et les marchés essentiels au sein de la chaîne d'approvisionnement devraient être analysés afin d'assurer la résilience à long terme de celle de la Défense. Cette analyse devrait être communiquée à la haute direction pour ainsi appuyer la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la planification stratégique et le processus décisionnel.

BPR : SMA(Mat)

BC : EMIS, COIC, SMA(GI), SMA(DIA), VCEMD

Rapports d'inventaire pendant la crise de la COVID-19

Types d'EPI et de mesures sanitaires	Articles d'EPI et sanitaires	RECONSTITUTION DES STOCKS (DCMM, SMA[Mat], ASPC, etc.)			STOCKS ACTUELS (DCMM/3 CSU)	STOCKS PROJETÉS (Niveau 1 et niveaux inférieurs) Prise d'inventaire en cours dans les cliniques (données à venir)
		Commandés	Reçus	En attente		
EPI de qualité médicale	Gants (paires)	5 216 000	591 000	4 625 000	1 798 000	
	Masques chirurgicaux	703 000	2 000	701 000	1 596 000	
	Blouses	911 000	231 000	680 000	459 000	
	Masque N95	266 000	1 000	265 000	91 000	
	Écrans faciaux	72 000	38 000	34 000	100 000	
EPI de qualité industrielle	Gants (paires)	1 272 000	1 299 000	0	1 299 000	0
	Masques N95	972 000	0	972 000	0	0
Gest. Santé publique; MNM	Acquisition	630 000	227 000	403 000	0	MRC : 68 000 AC : 225 000 ARC : 60 000
	Produits	226 000	226 000	0	0	COMPERSMIL : 25 000 VCEMD : 40 000 FOSCAN : 12 000 COIC : 34 000



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE

Conclusion quant à la chaîne d'approvisionnement de la Défense

Bien que la chaîne d'approvisionnement de la Défense ait été en mesure de répondre aux besoins réduits de l'Équipe de la Défense pendant la pandémie, l'amélioration de certains points observés, comme l'état de préparation et la gestion de l'information, permettrait d'accroître la résilience. Pour surmonter ces défis continuels, les capacités clés doivent constamment être redéfinies et appuyées au moyen de stratégies, comme l'équilibrage des stocks, grâce à la gestion des stocks en temps opportun et à l'intégration des leçons retenues. Cela permettrait d'accroître la capacité de la chaîne d'approvisionnement de la Défense à répondre rapidement à des situations changeantes.

L'Équipe de la Défense et la chaîne d'approvisionnement de la Défense doivent assurer la définition des capacités clés pour soutenir l'état de préparation opérationnelle des FAC. Malgré des méthodes lourdes non numériques de suivi et de rapport des biens consommables au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense, cette dernière a été en mesure de fournir à la haute direction des informations en soutien au processus décisionnel par le biais de divers exercices, y compris les évaluations de l'impact de l'assurance du matériel. La numérisation et la gestion intégrée des chaînes d'approvisionnement sont nécessaires pour accroître la visibilité au sein de la chaîne d'approvisionnement de la Défense. Le Programme de modernisation des activités des ressources de la Défense, ainsi que les initiatives et les projets sous-jacents, devrait permettre de mettre en place une chaîne d'approvisionnement optimisée et intégrée.



À PROPOS DE L'AUDIT – CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE LA DÉFENSE PENDANT LA PANDÉMIE

Objectif

- fournir l'assurance que procure un audit, un aperçu ainsi qu'une analyse de l'efficacité et de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement pour répondre aux exigences du Ministère pendant la pandémie.

Méthodologie

Examen de la documentation

L'équipe, composée d'auditeurs et d'évaluateurs, a examiné les politiques, les directives, les instructions, les notes d'information, les procès-verbaux, les ordres d'opération et les ordres de mission internes et gouvernementaux. Les documents ont été conservés à titre de preuve, comme il se doit, et ont été corroborés par d'autres méthodes de collecte de preuves.

Entrevues

L'équipe a mené 39 entrevues auprès d'organisations internes du MDN et des FAC, incluant le SMA(Mat), le CPM, le COIC, l'EMIS, l'Aviation royale canadienne, l'AC, la Marine royale canadienne, ainsi que le SMA(GI). Ces réponses ont été utilisées pour améliorer la compréhension de l'équipe quant au contexte, aux contrôles existants, aux risques ainsi qu'aux procédures de production de rapports en place pour soutenir la chaîne d'approvisionnement de la Défense pendant la pandémie.

Analyse des données

L'équipe a examiné et utilisé les données fournies au Chef d'état-major de la défense par le COIC et le CPM sur les stocks ainsi que la production et l'approvisionnement prévus d'EPI et de MNM. Ces données ont été utilisées comme preuves à l'appui et analysées, mais n'ont pas été vérifiées de manière indépendante.

Questionnaire et réconciliation des rapports du MDN

Les rapports de gestion, le suivi et les rapports internes, la documentation et les politiques de SCT, de Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) et d'ASPC ainsi que les rapports externes sur la chaîne d'approvisionnement ont été examinés. Le questionnaire sur la chaîne d'approvisionnement élaboré par l'équipe a été distribué au sein du réseau de gestionnaires de l'Équipe de la Défense le 4 décembre 2020 et a été fermé le 12 janvier 2021.

Critères d'audit

- La chaîne d'approvisionnement de l'Équipe de la Défense est capable de livrer les fournitures et l'équipement liés à la COVID-19 en temps voulu afin de répondre aux besoins des FAC et du pays pendant la pandémie.
- Des contrôles sont en place pour les marchés de l'Équipe de la Défense afin de garantir l'exécution de marchés en temps de crise.
- La chaîne d'approvisionnement de l'Équipe de la Défense est capable de répondre aux besoins des intervenants internes et externes en temps de crise.

Portée et échéancier du projet

Portée : L'effet de la COVID-19 sur la chaîne d'approvisionnement de la Défense et ses opérations.

Période couverte par l'audit : Du 13 mars 2020 au 30 septembre 2020.

Le travail a commencé le 29 septembre 2020 et s'est conclu le 26 février 2021.

Énoncé de conformité

« Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. »



4 – COÛTS DE LA COVID-19



COÛTS DE LA COVID-19

Contexte

Le 19 mars 2020, le BCG a demandé à tous les ministères et organismes de déclarer au SCT leurs dépenses liées à la COVID-19, et ce, sur une base mensuelle. Les exigences du BCG en matière de rapport sont intégrées au suivi du Conseil du Trésor des coûts totaux de la COVID-19 pour tous les ministères fédéraux. L'objectif de l'audit est de confirmer que l'information sur les coûts de la COVID-19 est exacte, complète et rapportée comme il se doit. Vous trouverez plus d'information sur l'approche de l'audit à la diapositive 39.

En réponse, le MDN et les FAC ont émis des ordres d'opération pour définir les responsabilités et les rôles liés à la COVID-19, y compris les instructions d'établissement des coûts. Les dépenses opérationnelles de l'Équipe de la Défense sont enregistrées à l'aide de structures financières dans le cadre des ordres internes(OI) :

- Un OI est un outil de collecte et d'identification de coûts permettant de planifier, de prévoir, de contrôler et de gérer les dépenses liées à une opération ou à une mission précise;
- Les OI sont créés par les unités et sont liés aux opérations pertinentes. Ils indiquent que toutes les dépenses doivent être codées selon l'OI applicable;
- Leur suivi est effectué au sein du SIGRD du MDN;
- Les contrôleurs et le personnel financier de niveau 1 enregistrent les dépenses dans le SIGRD en fonction des OI précis utilisés pour les rapports.

Pourquoi c'est important

De l'information exacte et complète sur les coûts permet à la haute direction de disposer d'information fiable pour l'analyse, la production de rapports et la prise de décision éclairée. Les montants déclarés par le MDN doivent être complets et exacts afin de démontrer au public canadien la transparence et la bonne gestion des dépenses liées à la pandémie.

Exemples de coûts de la COVID-19

Coûts supplémentaires

- Heures supplémentaires des employés civils;
- Désinfectant pour les mains et nettoyage supplémentaire;
- Équipement ou services de technologie de l'information supplémentaire pour le travail à distance directement liés à la réponse du MDN à la COVID-19.

Coûts directs

- Employés définis comme essentiels dans le PCA et soutenant directement la réponse à la COVID-19;
- Salaire normal des civils pour les employés affectés à des tâches liées à la COVID-19.
- Salaire des réservistes à temps plein.



COÛTS DE LA COVID-19

CONSTATATION : Bien que les rapports aient généralement été produits selon les règles du BCG et les ordres d'opération, des possibilités existent pour assurer la consignation complète des coûts liés à la COVID-19.

Ce que nous avons constaté

L'évolution rapide de la pandémie a entraîné des changements imprévus en ce qui a trait à la déclaration de dépenses relatives à la COVID-19. L'Équipe de la Défense a établi des responsabilités ainsi que des rôles clairs et a communiqué des directives internes aux contrôleurs afin de soutenir la déclaration de dépenses liées à la COVID-19. En tant qu'autorité fonctionnelle, le SMA(Fin) a communiqué des instructions de production de rapports aux niveaux 1 et, depuis ces ordres de mission, le COIC surveille les dépenses liées au compte du fonds de fonctionnement, comme celles de l'opération LASER et l'opération GLOBE. De plus, le SMA(Fin) fournit des estimations de coûts à des fins de validation que le dirigeant principal des finances doit approuver. Les dépenses liées à la COVID-19 engagées et suivies dans l'ensemble du ministère sont généralement conformes aux ordres communiqués, à l'exception de certains coûts non supplémentaires.

Des écarts ont été constatés entre les coûts faisant l'objet d'un suivi et d'un rapport et ce que le BCG avait demandé, y compris les coûts autres que les coûts supplémentaires. Bien que le BCG ait fourni des exemples de coûts supplémentaires, les directives fournies par l'Équipe de la Défense ne répondent pas aux exigences du BCG. Les coûts rapportés sont incomplets puisque tous les coûts directement ou indirectement liés à la COVID-19, incluant les coûts non supplémentaires, n'ont pas été suivis.

Il existe des processus et des mesures de contrôle permettant de suivre et de rapporter les coûts de la COVID-19. À l'exception de ceux liés aux heures supplémentaires, les coûts sont suivis et déclarés conformément aux ordres d'opération. Étant donné que les heures supplémentaires sont suivies dans deux systèmes distincts, soit le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour les congés compensatoires et Phoenix pour les compensations tenant lieu de congés, il existe un risque quant à l'exhaustivité des informations rapportées pour les heures supplémentaires encourues en raison de la pandémie (par exemple, l'augmentation du soutien en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information dans les premiers mois de l'éclosion de COVID-19).



COÛTS DE LA COVID-19

CONSTATATION : Bien que les rapports aient généralement été produits selon les règles du BCG et les ordres d'opération, certaines failles ont été notées quant à la consignation des coûts liés à la COVID-19.

Ce que nous avons constaté

Bien qu'ils soient essentiels à l'établissement de rapports sur une opération ou une mission particulière, les champs d'OI ne sont pas obligatoires lorsque les utilisateurs saisissent de l'information financière dans le SIGRD, ce qui peut compromettre la qualité des données. Pour atténuer ce risque, des examens périodiques de contrôle et d'assurance qualité du contrôleur ad hoc ont été mis en place pour améliorer la fiabilité des données et s'assurer que tous les coûts liés à la COVID-19 sont correctement codés.

L'Équipe de la Défense suit les coûts de la COVID-19 en utilisant ses processus existants et son environnement de contrôle par le biais des OI. Dans le cadre de l'examen d'un échantillon de marchés passés en cas d'urgence quant à l'utilisation de la DP, de nombreux marchés dans le SIGRD n'étaient pas associés aux bons OI liés à la COVID-19. Sur les 15 marchés examinés, 2 étaient associés à un OI lié à la COVID-19, 4 étaient associés à un OI non lié à la COVID-19, et 9 n'étaient associés à aucun OI. Bien que le Ministère ait mis en place des contrôles pour assurer l'exhaustivité des rapports, l'inscription d'OI n'est pas obligatoire. Il existe toujours un risque que les transactions liées à la COVID-19 ne soient pas toutes saisies et déclarées.

De plus, les directives de l'Équipe de la Défense manquent de clarté en ce qui concerne les exigences en matière de rapports, comme celles sur les heures supplémentaires et les congés. Plus précisément, la déclaration des congés payés « pour d'autres raisons » (congés 699) est manuelle et, en raison des limites d'accès aux données financières, rien n'indique qu'il y ait un contrôle ou un rapprochement des coûts déclarés. D'autres problèmes liés aux données sur les congés 699 sont examinés plus en détail dans la section sur le travail à distance.

Coûts de la COVID-19 rapportés au BCG
*Cumul au 30 septembre 2020

Types de dépenses	Supplémentaires	Non supplémentaires	Total
Salaire	213 223 720 \$	69 471 114 \$	282 694 834 \$
Opérations	42 374 396 \$	29 657 116 \$	72 031 512 \$
Subventions et contributions	9 793 \$	230 999 \$	240 792 \$
Total	255 607 909 \$	99 359 229 \$	354 967 138 \$



COÛTS DE LA COVID-19

CONSTATATION : Bien que les rapports aient généralement été produits selon les règles du BCG et les ordres d'opération, certaines failles ont été notées quant à la consignation des coûts liés à la COVID-19.

Ce que nous avons constaté

Les coûts de la COVID-19 déclarés au BCG s'élevaient à 355 millions de dollars. Cependant, la direction a repéré une erreur de double comptabilisation de dépenses provoquée par le déplacement d'un OI d'un groupe d'OI associé à l'opération LASER vers un groupe d'OI associé au financement local (GEN039), lequel a été effectué sans en informer le SMA(Fin), l'organisation responsable de la préparation du rapport de gestion hebdomadaire. Le SMA(Fin) utilise maintenant des rapports d'ambiguïté pour détecter les problèmes de cette nature et atténuer le risque global.



2. Rendre accessible l'information complète et exacte sur les coûts de la COVID-19, incluant les congés 699, pour ainsi appuyer un processus décisionnel stratégique. Ces informations doivent comprendre :
- a) des directives pour l'enregistrement des coûts et des dépenses connexes;
 - b) l'examen des processus d'établissement des coûts selon les initiatives de modernisation opérationnelle actuelles afin de clarifier les exigences, d'améliorer la fiabilité des données et d'assurer une meilleure consolidation de l'ensemble des systèmes d'élaboration de rapports.

BPR : SMA(Fin)

BC : COIC, SMA(RH-Civ)

Conclusion quant aux coûts de la COVID-19

Les coûts de la COVID-19 faisant l'objet d'un suivi sont généralement conformes aux ordres communiqués. Alors que les ordres d'opération indiquent clairement que les coûts supplémentaires doivent être suivis, le fait que tous les coûts directement ou indirectement liés à la COVID-19, y compris les coûts autres que les coûts supplémentaires, ne sont pas suivis est inquiétant. Compte tenu de ces préoccupations, ainsi que des problèmes connus quant aux champs d'OI dans le SIGRD, les coûts rapportés de la COVID-19 sont probablement sous-estimés. Étant donné que le BCG n'a pas fixé de seuil d'importance relative, les directives internes n'ont pas non plus établi le niveau d'importance pour la saisie et la déclaration des coûts liés à la COVID-19. Ainsi, l'impact d'une éventuelle surestimation ou sous-estimation ne peut être déterminé.



À PROPOS DE L'AUDIT – COÛTS DE LA COVID-19

Objectif

- offrir l'assurance que procure un audit quant à l'exactitude, l'exhaustivité et le signalement adéquat de l'information sur les coûts de la COVID-19.

Méthodologie



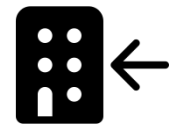
Examen de la documentation

L'équipe d'audit a examiné les directives, les politiques, les instructions, les notes d'information, les procès-verbaux, les ordres d'opération et les ordres de mission internes et gouvernementaux. Les documents ont été conservés à titre de preuve, comme il se doit, et ont été corroborés par d'autres méthodes de collecte de preuves.



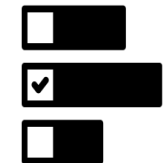
Entrevues

L'équipe d'audit a mené des entrevues auprès d'organisations internes du MDN et des FAC, incluant le SMA(Fin) et des contrôleurs de niveau 1 dont le CPM, le COIC, l'Aviation royale canadienne, l'AC, le COMFOSCAN, le Vice-Chef d'état-major de la défense (VCEMD) et le Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]). Ces réponses ont été utilisées pour améliorer la compréhension de l'équipe quant au contexte, aux contrôles existants, aux risques ainsi qu'aux procédures de communication de la direction en place pendant la pandémie.



Analyse des données

Un échantillon de transactions associées aux OI relatifs à la COVID-19 pour la période examinée a été extrait du SIGRD et utilisé pour déterminer si les coûts étaient correctement associés à la COVID-19 et s'ils étaient déclarés avec exactitude. Cet échantillon a également été utilisé pour déterminer les centres financiers et les organisations ayant le plus de dépenses liées à la COVID-19.



Réconciliation de rapports du MDN

Les rapports de gestion et les rapports mensuels du BCG ont été examinés afin de déterminer si les coûts étaient correctement enregistrés en tant que coûts supplémentaires ou autres que supplémentaires et s'ils étaient liés à la réponse du Canada à la COVID-19.

Critères d'audit

- L'information sur les coûts de la COVID-19 est exacte et complète.
- Les coûts de la COVID-19 sont suivis, contrôlés et signalés tel qu'exigé.

Portée et échéancier du projet

Portée : Les coûts liés à la COVID-19 inclus dans les rapports faits au BCG et à la haute direction de l'Équipe de la Défense.

Période couverte par l'audit : Du 13 mars 2020 au 30 septembre 2020.

Le travail a commencé le 29 septembre 2020 et s'est conclu le 26 février 2021.

Énoncé de conformité

« Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. »

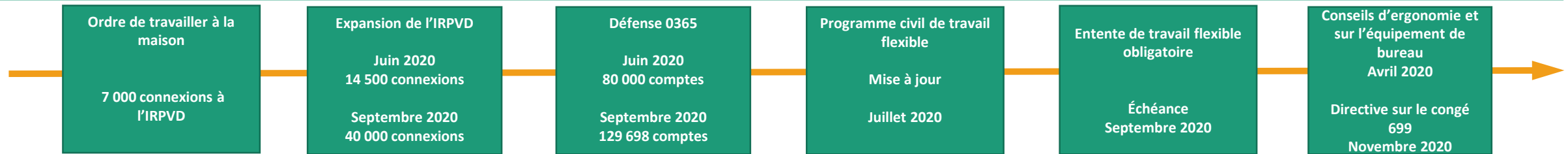


5 – EXAMEN DU TRAVAIL À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE

Contexte



La pandémie de la COVID-19 a été le catalyseur d'un changement sans précédent pour les ministères fédéraux et leurs employés partout au pays. Le gouvernement a dû s'adapter rapidement, en plus d'adopter et de permettre des modalités de travail flexibles. Ainsi, en à peine quelques jours ou mois, il s'est davantage rapproché de la concrétisation de la vision du gouvernement fédéral et de l'industrie pour certains secteurs qu'il n'a été possible de le faire en plusieurs années. Les talents ont été mobilisés et les technologies mises à profit afin de trouver des solutions plus modernes pour la prestation de services internes et externes. L'objectif de l'examen est de déterminer l'impact du travail à distance sur l'efficacité des opérations de l'Équipe de la Défense. Vous trouverez plus d'information sur la méthode d'évaluation à la diapositive 54.

Largement décentralisée, l'Équipe de la Défense, ainsi que ses opérations, est gérée depuis une multitude d'emplacements. Ses activités englobent un éventail de professions civiles et militaires (opérateurs; artilleurs; plongeurs; pilotes; personnel médical, de soutien et de logistique; préposés au renseignement). Toutefois, certaines d'entre elles nécessitent d'être sur place et ne sont pas adaptées au travail à distance. Ainsi, l'ordre de travail à domicile a eu différentes répercussions au sein de l'Équipe de la Défense.

Pour lutter contre la COVID-19, l'Équipe a dû adopter une approche accélérée et adaptée pour équiper et soutenir le MDN ainsi que les FAC de façon à leur permettre de maintenir leur productivité, malgré des modalités de travail à distance dispersées et à grande échelle. Certains membres de l'Équipe de la Défense profitaient déjà du travail à distance et d'autres assouplissements. Bien qu'ils se soient tous adaptés au travail à distance, comme tous les Canadiens, les membres de l'Équipe de la Défense ont dû s'acquitter de leurs obligations professionnelles, gérer différentes responsabilités familiales et faire face aux règles sanitaires liées à la pandémie ainsi qu'à l'incertitude générale, le tout, dans un environnement unique provoqué par la pandémie de la COVID-19. De nombreux militaires et leur famille ont dû affronter des défis supplémentaires associés aux déplacements et aux déménagements pendant la période active d'affectations.



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE

Contexte

Selon l'OMS, la pandémie génère également de nombreux problèmes de santé mentale. L'Équipe de la Défense reconnaît que l'isolement, le deuil et les diverses préoccupations liées à la pandémie ont des répercussions non seulement sur la santé mentale, le moral et le bien-être du personnel, mais aussi sur sa capacité à maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, à répondre aux exigences et à gérer le stress lié au travail. Tout ceci entraîne un sentiment général de fatigue. Diverses études suggèrent que des modalités de travail hybrides devraient être envisagées à l'avenir, reconnaissant ainsi l'importance de la collaboration en personne et de l'équilibre travail-vie personnelle, afin d'améliorer la productivité et l'efficacité des équipes, en plus de soutenir la santé mentale de tous les employés.

Pourquoi c'est important

On s'attend à ce que les civils et les membres des FAC maintiennent la confiance du public en travaillant avec intégrité pour remplir efficacement le mandat de l'Équipe de la Défense. En période de changements rapides et d'incertitude, une gestion efficace du changement et de l'information est impérative pour soutenir la prise de décision et s'assurer que la communication ainsi que les messages sont clairs, cohérents, opportuns et accessibles pour les employés.

Compte tenu de l'impact de la COVID-19; incluant de nombreux facteurs de stress; du sentiment d'isolement et d'incertitude ainsi que des conditions de travail improvisées en région éloignée, une gestion efficace des personnes est essentielle à la gestion des risques et à l'optimisation des possibilités de favoriser l'atteinte des objectifs opérationnels ainsi que la protection des personnes et des biens.



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE

Intervenants clés

BDPRH	Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) assiste le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur en favorisant l'excellence en matière de gestion des ressources humaines et en veillant à l'harmonisation des mesures mises en œuvre au sein de la fonction publique. Il fournit des conseils pour s'assurer que les ministères et les organismes peuvent gérer efficacement les ressources humaines, en agissant comme le propriétaire de l'entreprise de gestion des personnes.
SMA(RH-Civ)	Il fournit des outils ainsi qu'une orientation et des conseils fonctionnels, en plus d'assurer une saine gestion de la gestion des ressources humaines civiles du MDN. Il contribue à la prise de décision stratégique et élabore des stratégies en matière de ressources humaines civiles afin de favoriser une main-d'œuvre moderne, saine et productive.
CPM/COMPERSMIL	Il fournit une orientation et des conseils fonctionnels aux FAC sur les questions relatives à la gestion du personnel militaire, y compris le recrutement, la formation et l'enseignement, les avantages sociaux, les services de santé, les distinctions honorifiques et le soutien du personnel.
Gestionnaire/ superviseur	Il est responsable de la gestion efficace des personnes, de l'application appropriée de la politique de gestion du rendement selon les différents types d'employés et de la garantie que les employés sont évalués et bénéficient de rétroaction, de soutien, d'activités d'apprentissage et d'outils disponibles en continu pour réaliser leurs missions et leurs objectifs.
Employé	Il doit comprendre les politiques de gestion du rendement et participer au processus. Il doit savoir ce que l'on attend de lui et connaître les critères de mesure utilisés pour son évaluation. Il doit être en mesure d'évaluer son rendement par rapport aux missions et aux objectifs de travail et doit pouvoir discuter de ses progrès vers la réalisation des missions et des objectifs de travail avec son responsable ou son superviseur.



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – GESTION DU CHANGEMENT

CONSTATATION : L'Équipe de la Défense a démontré d'efficaces pratiques de gestion du changement afin de soutenir les employés qui ont travaillé de la maison pendant la pandémie.

Ce que nous avons constaté

De façon générale, L'Équipe de la Défense a établi une approche réactive en matière de communication, en fournissant de la formation, du soutien, des conseils, des outils numériques et des modalités flexibles.

Exemple :

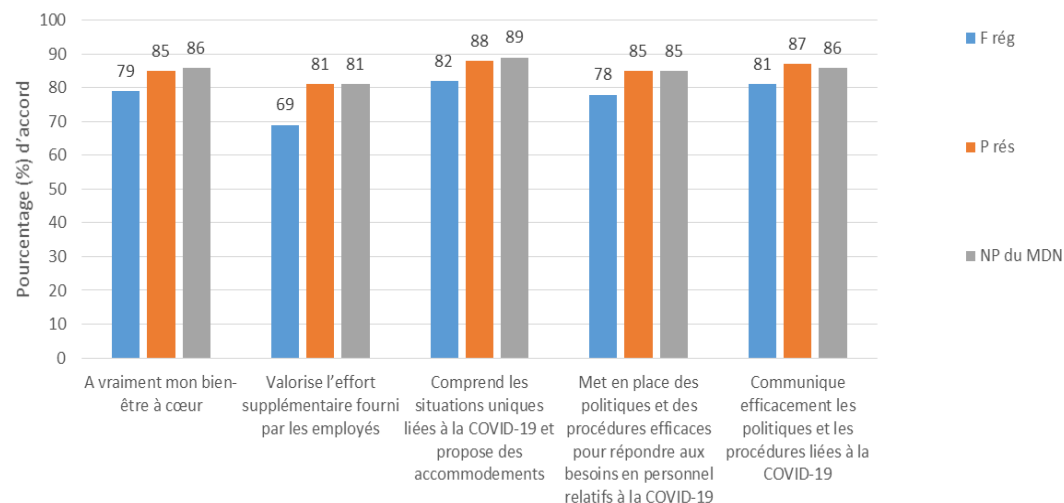
- La sous-ministre et le Chef d'état-major de la défense ont assuré une communication régulière et continue par le biais des messages de l'Équipe de la Défense.
- De l'information et des liens vers des ressources ont été fournis en ligne par le biais de l'intranet, de HR Connect, de l'application HR GO RH, de Facebook, de Twitter, de La Feuille d'érable ainsi que d'une ligne téléphonique d'information sur la COVID-19 et de CANFORGEN pour les membres des FAC.
- Des enquêtes, des sondages et des foires aux questions ont été utilisés pour recueillir et traiter les commentaires des employés sur des sujets liés à la formation, aux annonces, à la rémunération, aux congés et à la reprise des activités.

Plusieurs outils de soutien à la supervision ont été utilisés, comme une boîte à outils pour les gestionnaires et le cours obligatoire de l'École de la fonction publique du Canada sur la gestion des équipes virtuelles. Quelques mois après le début de la pandémie, le MDN a également mis à jour le Programme civil de travail flexible, obligatoire, afin de réviser les directives ministérielles et de rationaliser le processus pour favoriser une « main-d'œuvre flexible et variée en région éloignée ».

Pratique notable : Le SMA(RH-Civ) a élaboré un arbre de décision et de travail flexible en lien avec la COVID-19, lequel a été transmis au BDPRH et au SCT, afin d'appuyer la coordination continue des organismes centraux en ce qui concerne l'harmonisation des directives pour l'ensemble du gouvernement.

Cela dit, les résultats du sondage sur la COVID-19 de l'Équipe de la Défense ont indiqué que le défi en matière d'information pour les membres de l'Équipe était lié aux nombreuses sources d'information. Le sondage a également révélé que, dans l'ensemble, la majorité des membres du personnel ont indiqué que l'organisation offrait une réponse, une communication et un soutien adéquats relativement aux questions liées à la COVID-19.

Accord (relativement à tout à fait d'accord) avec les énoncés sur le soutien organisationnel



Source : Enquête de l'Équipe de la Défense sur la COVID-19 – mai 2020



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – INFORMATION REQUISE POUR LA PRISE DE DÉCISION

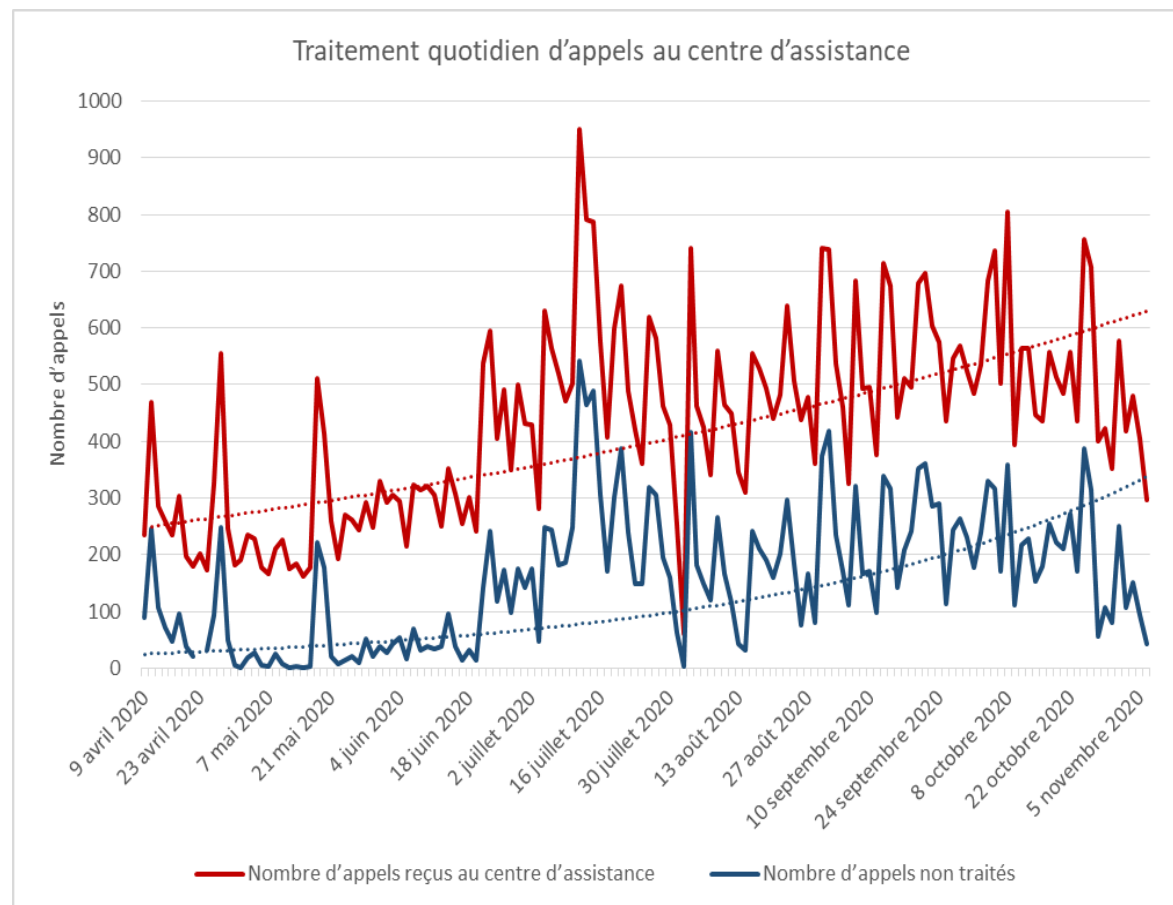
CONSTATATION : La capacité à faire une utilisation stratégique des données est limitée en raison de la collecte et de processus d'élaboration de rapports irréguliers.

Ce que nous avons constaté

L'information et les données ne sont pas toujours recueillies et rapportées avec régularité au sein de l'Équipe de la Défense. La réconciliation ou la validation de l'information est limitée, ce qui a une incidence sur sa pertinence et son utilité pour la prise de décision. Par exemple, bien que l'accord de travail flexible civil obligatoire énumère l'équipement que les employés ont apporté à la maison et que cette information est communiquée au Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA[RH-Civ]), cette dernière n'est pas transmise et conciliée par les différents mécanismes de suivi des stocks de TI.

Les données sur la disponibilité des effectifs, qui sont essentielles à la planification et à l'établissement de rapports, sont suivies à l'aide de Sharepoint ainsi que du SSAM de suivi et de surveillance de la main-d'œuvre civile afin de déterminer la disponibilité de la main-d'œuvre de chaque niveau 1 (c.-à-d. le nombre d'employés disponibles et non disponibles pour travailler). Bien que les données sont classées par catégories normalisées, des problèmes ont été observés, comme des dates manquantes et des champs vides pour les niveaux 2 et 3. De plus, les données relatives aux demandes de soins, pour les militaires, et aux congés, pour les civils, sont recueillies dans une section de commentaires, ce qui fait de leur analyse une tâche difficile et chronophage. De plus, les congés 699 pourraient ne pas être correctement rapportés pour plusieurs raisons, dont les limites des systèmes et des données du SGRH, comme l'a noté le directeur parlementaire du budget dans d'autres organisations fédérales. Avant la pandémie, il n'était pas particulièrement nécessaire de suivre les congés 699 sur le plan opérationnel, puisque leur utilisation est limitée et sporadique. De plus, la directive initiale de reporter l'entrée des congés 699 dans le SGRH, engendrant l'utilisation de méthodes de suivi hors ligne, a augmenté le risque de données incohérentes et incomplètes. Le SMA(RH-Civ) a indiqué qu'il travaille en collaboration avec le SCT afin de reconnaître et de résoudre les problèmes de données liés aux rapports 699.

Des rapports hebdomadaires sont préparés sur les services de soutien de technologie de l'information pour la région de la capitale nationale. Malgré que les centres régionaux de gestion des services assurent le suivi de types d'information similaires, cette information n'est pas saisie de façon uniforme dans tout le pays. Il n'est donc pas possible de quantifier l'impact de la pandémie sur les services de soutien informatique. En outre, l'Équipe de la Défense n'a peut-être pas actuellement la capacité de déceler les tendances en matière de soutien technique pour l'avenir.



Source : Directeur général - Opérations (Gestion de l'information) Rapports atmosphériques de la région de la capitale nationale, du 9 avril 2020 au 5 novembre 2020.



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

 **CONSTATATION** : Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.

Ce que nous avons constaté

Le travail à distance à temps plein est historiquement moins courant dans le secteur public : 33 % comparativement à 50 % dans le secteur privé.¹ Plus de 83 % des gestionnaires de l'Équipe de la Défense ont reconnu la nécessité de modifier leur approche de gestion de leurs employés travaillant à distance en augmentant les échanges afin de rester en contact, de communiquer régulièrement les priorités et de s'assurer que les équipes restent sur la bonne voie. Comme indiqué précédemment, des outils ont été mis au point pour soutenir cette transition rapide, notamment des directives actualisées et une boîte à outils pour les gestionnaires.

Dans les premiers jours de la pandémie, l'accent a été mis sur la continuité des services essentiels et de première importance. Les employés ont été renvoyés chez eux, beaucoup sans équipement ni accès au réseau, et ont dû composer avec des options limitées pour la garde des enfants alors que les écoles et des garderies fermaient leurs portes. Les priorités qui avaient été établies dans le plan d'affaires pour l'année financière 2020-2021 ont dû être modifiées. Alors que le travail a été axé sur les priorités définies en contexte de pandémie, des préoccupations ont été soulevées quant aux futures répercussions potentielles pour les mois, voire les années à venir, sur la formation, le recrutement et d'autres activités non essentielles qui ont été reportées.

En décembre 2020, 141 212 comptes O365 de la Défense ont été habilités, 56 970 utilisateurs ont été intégrés et 19 060 utilisateurs faisaient un usage quotidien d'O365. L'expansion des connexions à l'IRPVD permet désormais d'accueillir 40 000 connexions d'accès à distance, ce qui facilite encore plus le travail à distance.

Si la majorité des gestionnaires interrogés (54,2 %) n'ont signalé aucun impact sur la qualité du travail produit, 12,5 % d'entre eux se sont inquiétés d'une baisse de productivité. Selon les résultats du questionnaire et les commentaires, le temps gagné et l'amélioration de l'équilibre travail-vie personnelle, du fait de ne pas avoir à faire la navette, ont également été attribués à l'augmentation de la productivité, tout comme la capacité de maximiser les heures de travail flexibles. À l'avenir, il serait avantageux d'adapter et d'enrichir les indicateurs de rendement clés afin d'améliorer la capacité de l'Équipe de la Défense à évaluer la productivité dans le cadre du cycle de gestion du rendement.

¹Modalités de travail flexibles – Rapport de mai 2018, Le Conference Board du Canada.



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

CONSTATATION : Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.

Ce que nous avons constaté

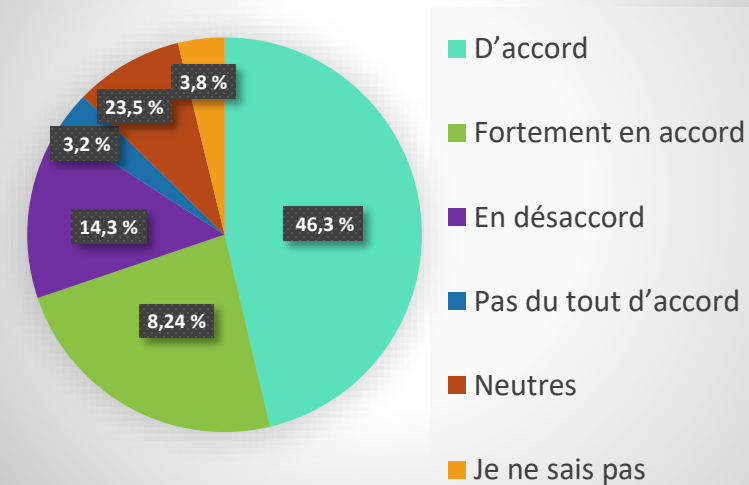
Les gestionnaires civils et ceux des FAC devaient prendre en compte la situation de leurs employés au cas par cas. Bien que de nombreux membres des FAC aient des plans de soins familiaux pour résoudre la garde d'enfants en cas d'urgence, ces plans reposent souvent sur les garderies et la famille élargie, des options qui n'étaient pas toujours disponibles en raison de la COVID-19. Les réponses au sondage de l'Équipe de la Défense ont fait état de défis particuliers pour les membres des FAC, notamment :

- les responsabilités familiales en matière de soins;
- l'inadmissibilité à un congé pour d'autres raisons;
- la stigmatisation liée à la demande de modalités de travail flexibles;
- la gestion de la charge de travail des équipes composées de membres civils et de membres des FAC.

Au début de la pandémie, les membres du personnel civil ont pu demander un congé payé « pour d'autres raisons » (congé 699) pour certaines circonstances indépendantes de leur volonté liées à la COVID-19 qui les empêchaient de travailler.

Selon un message du chef des ressources humaines du 6 avril 2020, le type de congé 699 « Autre congé payé » est accordé aux employés à la discrétion de la direction pour des situations qui ne sont pas déjà couvertes par d'autres types de congés ou, en temps normal, lorsque les employés sont incapables de se présenter au travail pour des raisons indépendantes de leur volonté.

Mes employés ont tout ce qu'il faut pour être productifs lorsqu'ils travaillent à la maison



Source : questionnaire de SMA(Svcs Ex) sur la supervision et le travail à distance aux fins d'audit de la réponse de l'Équipe de la Défense à la COVID-19 (2020)



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

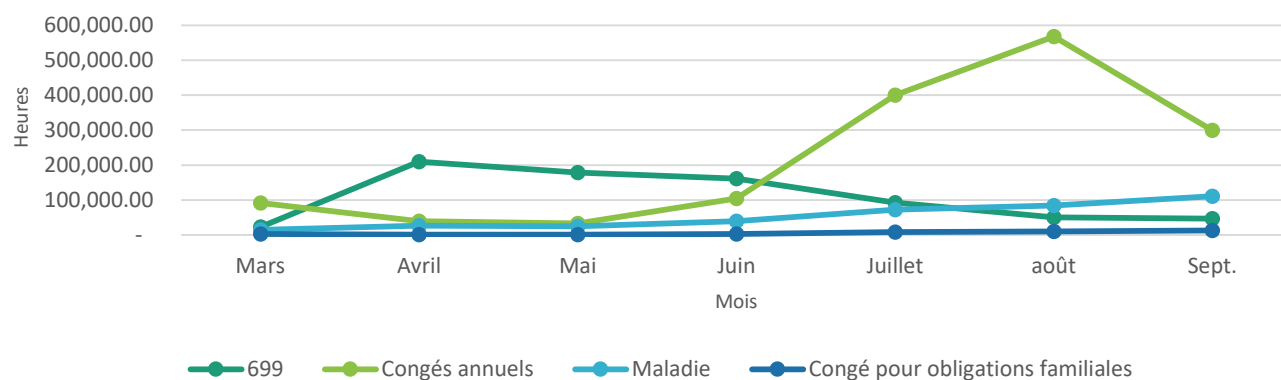
CONSTATATION : Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.

Ce que nous avons constaté

Au fur et à mesure que des dispositions ont été mises en place en réponse à la pandémie (par exemple, l'accès à des technologies permettant à davantage d'employés de travailler à distance), l'utilisation du congé 699 a également diminué par rapport au pic connu dans les premiers mois de la pandémie. En outre, les dernières directives publiées en novembre 2020 par le BDPRH précisait que d'autres options (par exemple, des horaires de travail flexibles) et d'autres congés payés pertinents devaient être envisagés avant de recourir au congé 699. Entre mars et septembre 2020, environ 15 % des effectifs civils de l'Équipe de la Défense ont demandé environ 760 000 heures de « congé 699 ». Au total, 3 971 employés ont soumis des demandes de congé 699, dont :

- 59 % d'entre eux étaient des femmes, 41 % étaient des hommes et moins de 1 % étaient de genre non spécifié;
- Alors que le total des heures réclamées par les hommes et les femmes était égal, le nombre moyen d'heures réclamées par les femmes était inférieur de 30 % au nombre moyen d'heures réclamées par les hommes. Bien que les limites des données aient empêché la réalisation d'une analyse plus approfondie, les facteurs possibles pourraient inclure des différences dans les groupes professionnels et les emplacements régionaux.

Congés approuvés pris par mois
(du 13 mars 2020 au 30 septembre 2020)



Source : SMA(Svcs Ex) – analyse du DGV des données sur les congés fournies par SMA(RH-Civ)



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

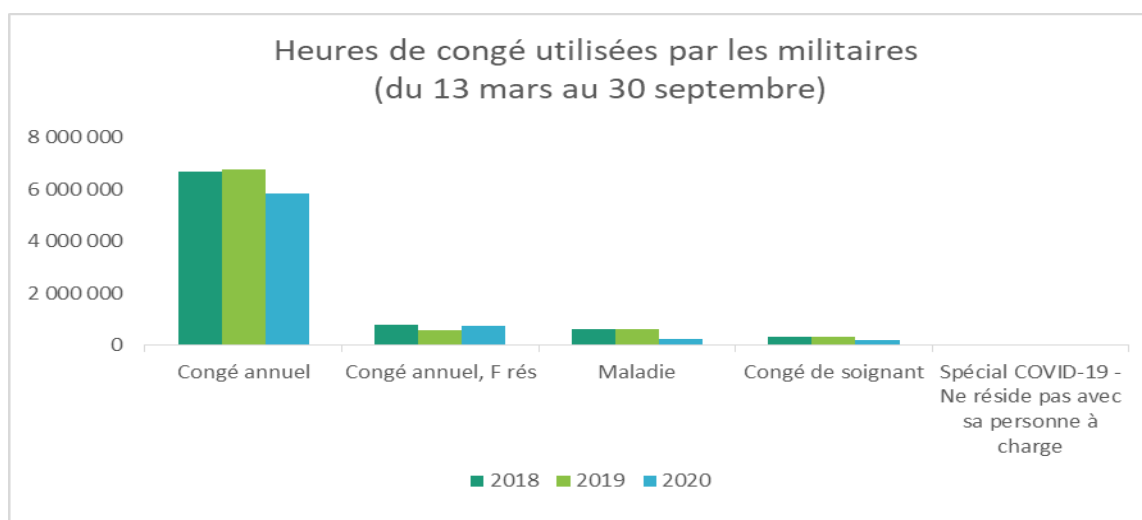
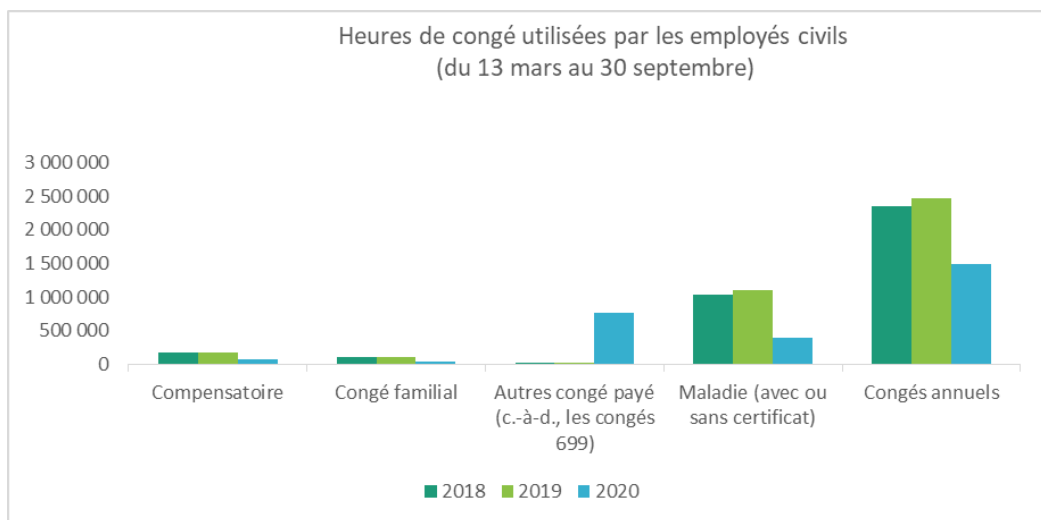
CONSTATATION : Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.

Ce que nous avons constaté

Une analyse des données sur les congés des militaires et des employés civils du 13 mars au 30 septembre a été réalisée pour les années 2018 à 2020. Par rapport aux années précédentes pour la même période, le nombre de congés annuels, de congés de maladie et de congés pour obligations familiales pris a considérablement diminué.

- En 2020, les congés annuels civils ont diminué de près d'un million d'heures (soit 39 %) par rapport à la même période en 2019, et les congés de maladie de plus de 700 000 heures (soit 64 %).
- Toujours en 2020, les congés annuels militaires ont diminué de plus de 900 000 heures (près de 14 %) par rapport à la même période en 2019, et les congés de maladie de 65 %. Bien que les limitations des données aient empêché la réalisation d'une analyse plus approfondie, les facteurs possibles pourraient inclure une diminution de l'accès aux services médicaux militaires ainsi qu'une prestation réduite de ceux-ci.

Cette diminution marquée des congés pris pourrait avoir de vastes et de persistantes conséquences sur le bien-être des employés (par exemple, le risque d'épuisement professionnel) et pourrait créer une responsabilité financière pour le ministère (par exemple, le paiement de congés annuels accumulés), lesquelles devront être examinées.



Source : SMA(Svcs Ex) – analyse du DGV des données sur les congés fournies par SMA(RH-Civ)



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

CONSTATATION : Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.

Ce que nous avons constaté

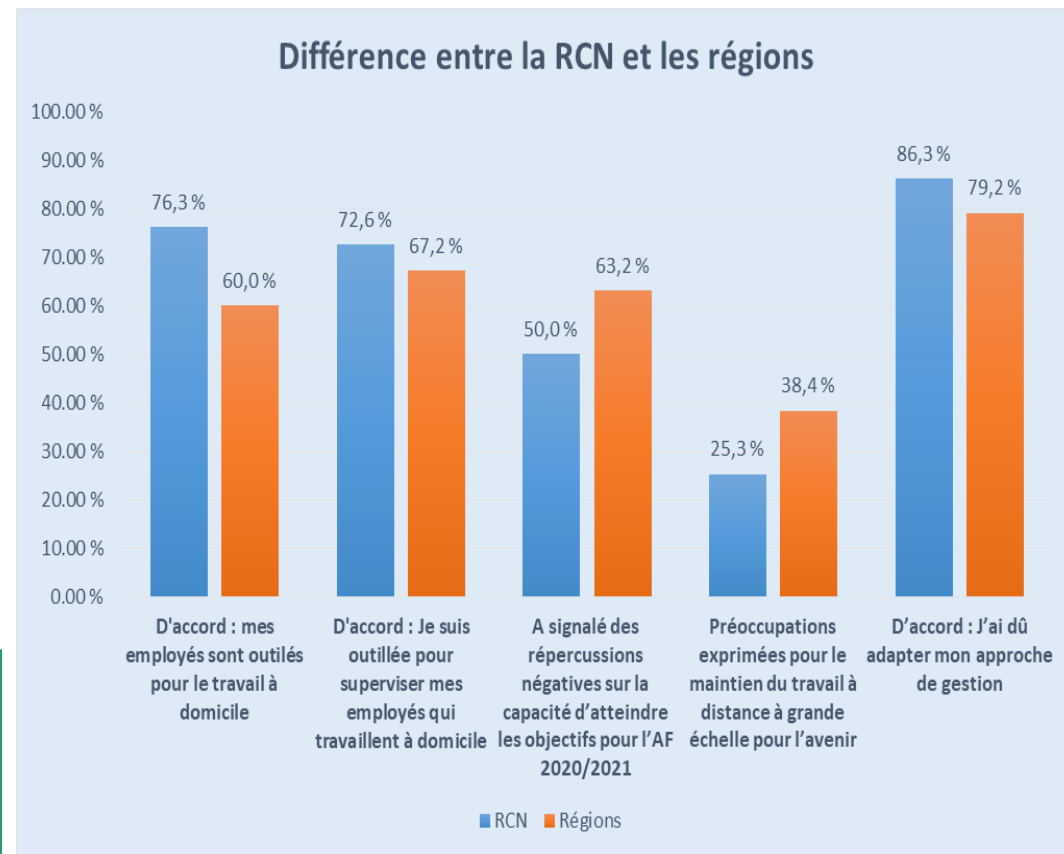
D'autres différences ont été observées entre le MDN et les FAC, ainsi qu'entre la région de la capitale nationale et d'autres parties du pays, quant à la possibilité de travailler à domicile ou sur le lieu de travail habituel (selon la nature du travail ou les exigences opérationnelles), l'accès à l'équipement, la formation ainsi qu'à la disponibilité des ressources et du soutien, entre autres.

Les personnes interrogées ont entre autres noté que l'intégration et la formation en personne ont été affectées. En ce qui concerne la formation, des efforts ont été déployés pour adapter le contenu des cours aux plateformes virtuelles lorsque possible, la taille des classes a été réduite en raison des restrictions pour la COVID-19 et les cours obligatoires ont été traités comme prioritaires.

Les gestionnaires ont également déclaré utiliser une approche plus souple de gestion. Quelque 82 % d'entre eux ont indiqué que leurs employés avaient la liberté d'adapter leurs horaires de travail tant qu'ils remplissaient leurs obligations professionnelles. Plusieurs groupes de l'Équipe de la Défense ont indiqué qu'ils étaient en mesure de s'adapter aux nouvelles priorités et de réorienter le travail pour répondre aux besoins du Ministère, par exemple en affectant ou en réaffectant le personnel à des domaines plus prioritaires.

« Nous devons passer outre notre approche actuelle de gestion du rendement et créer un environnement où nous communiquons et confirmons les attentes aussi régulièrement que possible aux employés afin qu'ils puissent se montrer à la hauteur. »

Source : Entrevue de l'Équipe de la Défense



Source : Questionnaire de SMA(Svcs Ex) sur la supervision et le travail à distance pour l'audit de la réponse de l'Équipe de la Défense face à la COVID-19

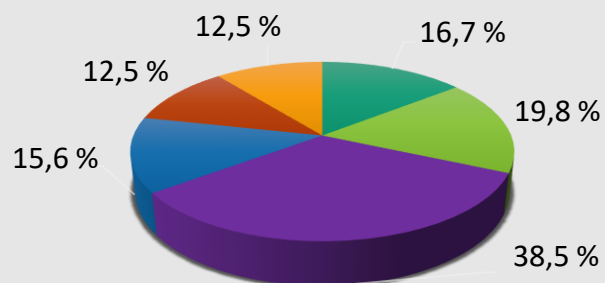


TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

CONSTATATION : Certains indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail à distance après la pandémie.

Ce que nous avons constaté

Principales inquiétudes concernant le travail à distance dans le futur



- Manque de ressources informatiques et bureautiques
- Communication plus lente ou moins efficace
- Réduction de la cohésion de l'équipe
- Équilibre travail-santé des employés
- Travail qui exige d'être sur place
- Ralentissement du travail ou perte de productivité

Les répondants au questionnaire se sont montrés grandement en faveur de modalités de travail flexibles et du travail à distance pour le futur. Cela dit, des préoccupations ont été notées en ce qui concerne la cohésion de l'équipe. Celle-ci devra être un facteur clé à considérer dans l'élaboration de toute solution en vue de « nouvelle normalité » au travail après la pandémie. SMA(RH-Civ) prévoit l'élaboration de directives et de conseils d'après-pandémie à l'intention des gestionnaires et des employés afin de soutenir la transition vers une main-d'œuvre moderne, souple et variée.

Les inefficacités liées à la gestion des communications et de l'information ont également été soulevées. Bien que les outils de collaboration et la connectivité se soient améliorés, certains défis ont été signalés :

- une surcharge des communications provoquée par la diminution des possibilités d'échanges rapides et impromptus;
- des problèmes techniques, y compris des problèmes de connectivité pour ceux qui partagent la bande passante avec d'autres membres de leur ménage ou dans les zones reculées où l'infrastructure Internet est déficiente;
- des problèmes de gestion de l'information, comme la gestion des courriels sur plusieurs plateformes;
- la sécurité des informations sur les plateformes collaboratives et l'utilisation d'appareils personnels pour accéder aux plateformes;
- Une accessibilité partielle aux systèmes pour le travail à distance (p. ex., le SIGRD et les systèmes sécurisés).

Le SMA(GI) explore des moyens de résoudre certains des problèmes soulevés et a récemment mis en œuvre une solution permettant d'utiliser la suite Office 365 de la Défense pour les communications jusqu'au niveau protégé B. De plus, un processus de gestion des incidents ainsi que des contrôles de surveillance de la sécurité dans le nuage existent pour aider à prévenir et à détecter le téléchargement d'information protégée.



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ



3. Continuer de développer et de mettre en œuvre les initiatives en cours qui visent à maintenir la productivité et à accroître l'efficacité de l'Équipe de la Défense, puisqu'elles s'appliquent aux fonctionnaires et aux gestionnaires militaires de fonctionnaires au sein du MDN et des FAC. Ces initiatives comprennent :

- a) des directives pour soutenir et développer une main-d'œuvre de demain;
- b) une analyse comparative entre les sexes plus, une analyse des tendances de congé ainsi que d'autres analyses intersectionnelles et longitudinales offrant à la haute direction des données exactes, complètes et opportunes pour appuyer un processus décisionnel stratégique;
- c) la modernisation continue des pratiques de gestion des personnes et des procédés de travail actuels.

BPR : SMA(RH-Civ)

BC : CPM



4. Repérer les faiblesses et les forces opérationnelles afin d'encourager les innovations qui soutiennent les objectifs de réduction d'émissions de carbone du gouvernement définis dans la Stratégie fédérale de développement durable. Les initiatives à prendre incluent :

- a) l'analyse de la nécessité d'une main-d'œuvre hybride qui prend en compte les taux d'utilisation des espaces de travail avant et après la pandémie, des modalités de travail souples et la possibilité de poursuivre la décentralisation au sein de l'Équipe de la Défense;
- b) une évaluation permettant de détecter les occasions d'accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre, incluant l'utilisation accrue de diverses modalités de travail provoquée par la pandémie.

BPR : SMA(IE)

BC : tous les niveaux 1



5. Pour l'Équipe de la Défense, tirer parti des leçons retenues tout en se concentrant sur l'amélioration des processus opérationnels, des outils et de l'analyse des données pour mieux élaborer des réponses organisationnelles afin d'atténuer les risques durant et après la pandémie et de s'assurer d'être prête pour la prochaine crise. Ces leçons et ces activités doivent être implantées au sein des unités de niveau 1 respectives et doivent être consolidées afin de permettre une vision et une approche collaboratives au sein de l'Équipe de la Défense.

BPR : VCEMD

BC : tous niveaux 1



TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE – PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ

Conclusion sur le travail à distance

De façon générale, l'Équipe de la Défense a mis en place une approche réactive de gestion du changement; notamment en matière de communication, de formation, de soutien, d'orientation, d'outils modernisés et d'arrangements flexibles; en réponse à la COVID-19. L'Équipe englobe une gamme variée de professions qui ne conviennent pas toutes au travail à distance et qui nécessitent d'être sur le lieu de travail habituel. Ainsi, l'ordre de travail à domicile a eu des répercussions différentes dans l'Équipe de la Défense en raison des différences opérationnelles et des lieux de travail.

Bien que l'efficacité et la productivité aient été difficiles à évaluer en raison des limites de données, le Ministère dispose de nombreuses sources de données potentielles qui pourraient être exploitées pour quantifier la productivité. Cela dit, l'Équipe de la Défense a été en mesure de s'adapter et d'équiper un grand nombre d'employés pour le travail à domicile, ce qui a favorisé la productivité et l'efficacité du personnel travaillant à distance, tout en reconnaissant la variété de défis découlant de la pandémie à laquelle les effectifs ont été confrontés. À l'avenir, il serait avantageux d'adapter et d'enrichir les indicateurs de rendement clés afin d'améliorer la capacité à évaluer la productivité dans le cadre du cycle de gestion du rendement.

On prévoit également des répercussions futures, comme des retards dans le recrutement et la formation, mais elles n'ont pas encore été définies. En outre, la diminution marquée des congés pourrait avoir de vastes et persistantes répercussions sur le bien-être des employés, y compris un risque accru d'épuisement professionnel, et pourrait créer une importante responsabilité financière pour le ministère (p. ex., le paiement de congés annuels accumulés).

Il est également possible d'explorer les avantages potentiels des solutions de travail hybrides qui tiennent compte de l'équilibre travail-vie personnelle, de l'importance de la cohésion de l'équipe, de la collaboration en personne, du potentiel d'économies comme la réduction des coûts immobiliers, des considérations écologiques, des possibilités accrues de recruter des Canadiens sans égard à leur emplacement géographique et des répercussions sur l'ACS+, pour n'en nommer que quelques-unes. Étant donné la transition au travail à distance engendrée par la pandémie, l'Équipe de la Défense a fait des progrès quant à plusieurs priorités et initiatives du GC; notamment l'utilisation et l'acceptation accrues des signatures numériques, le passage à un environnement de travail sans papier, l'informatique en nuage, l'amélioration des outils de collaboration ainsi que l'acceptation et l'exploitation étendues des modalités de travail flexibles.



À PROPOS DE L'EXAMEN – TRAVAILLER À DISTANCE EN TEMPS DE PANDÉMIE

Objectif

- Fournir une assurance de niveau d'examen de l'impact du travail à distance sur l'efficacité des opérations de l'Équipe de la Défense.

Méthodologie

Examen de la documentation

L'équipe, composée d'auditeurs et d'évaluateurs, a effectué un examen des politiques, des directives, des communications, des procédures et des lignes directrices internes et gouvernementales, des résultats de l'enquête sur la COVID-19 de l'Équipe de la Défense, des FAQ, des leçons tirées de l'opération LASER, du PCA de SMA(Mat) et des plans de reprise des activités. Les documents ont été conservés à titre de preuve, comme il se doit, et ont été corroborés par d'autres méthodes de collecte de preuves.

Entrevues

L'équipe a mené des entrevues auprès d'organisations internes du MDN et des FAC, notamment le SMA(GI), le SMA(RH-Civ) et le CPM/MILPERSCOM. Ces réponses ont été utilisées pour améliorer la compréhension des sujets de préoccupation, des contrôles existants, des risques ainsi que des procédures de communication de la direction en place pour soutenir le travail à distance pendant la pandémie.

Analyse des données

Un échantillon de toutes les transactions de congé tiré du SGRH pour la période du 13 mars au 30 septembre pour 2018, 2019 et 2020 a été examiné afin de déterminer si la COVID-19 a eu une incidence sur l'utilisation des congés et dans quelle mesure. Sur la base de cette analyse, des fluctuations ont été cernées quant à différents types de congés (par exemple, les congés de maladie, les congés 699). Les données obtenues sur la main-d'œuvre disponible, l'atmosphère informatique et les demandes informatiques ont été examinées pour évaluer l'impact sur la productivité.

Questionnaire

Le questionnaire sur la supervision du travail à distance élaboré par l'équipe a été distribué au réseau des gestionnaires de l'Équipe de la Défense le 4 décembre 2020 et fermé le 12 janvier 2021. Au total, 299 gestionnaires ont répondu, la plupart travaillant pour le SMA(RH-Civ), le SMA(Mat) et le CPM. L'enquête a donné un taux de réponse de 46 %, avec un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 4 %.

Critères d'évaluation

- Les employés ont accès au matériel et à l'équipement dont ils ont besoin pour travailler à distance et rester productifs pendant la pandémie.
- Les employés sont supervisés et gérés de manière adéquate pour assurer leur productivité pendant cette période.
- Les principaux livrables et les responsabilités de l'Équipe de la Défense sont respectivement rendus et remplis dans les délais prévus pendant la période de la COVID-19.
- L'Équipe de la Défense a adopté des pratiques de gestion du changement pour le travail à distance appliquées pendant et après la pandémie.

Portée et échéancier du projet

Portée : tous les membres de l'Équipe de la Défense (membres des FAC, employés civils et cadres); les conseillers ainsi que la direction du SMA(RH-Civ) et du CPM. L'examen était orienté vers l'avenir afin d'apporter la meilleure valeur ajoutée et de fournir une assurance sur la durabilité des politiques, des processus et de l'infrastructure en place pour soutenir le travail à distance.

Période couverte par l'évaluation : du 13 mars 2020 au 30 septembre 2020.

Le travail a commencé le 4 juin 2020 et s'est conclu le 31 mars 2021.

Énoncé de conformité

« Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée. »



CONCLUSION GLOBALE – RÉPONSE DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE FACE À LA COVID-19

Le 11 mars 2020, l'OMS a déclaré l'avènement du nouveau coronavirus, la COVID-19, une pandémie. En l'espace de quelques jours, l'Équipe de la Défense a reçu l'ordre de ne poursuivre que les activités essentielles de base, y compris les opérations internationales et nationales et leurs fonctions de soutien, définies par chaque PCA de niveau 1. La COVID-19 a eu une incidence fondamentale sur le gouvernement, et ce, à tous les niveaux. Les institutions et le secteur privé se sont démenés pour instaurer les mesures nécessaires à l'aplatissage de la courbe et à la gestion des effets de la pandémie dans les limites des ressources accessibles. Pour répondre à ces impacts sur l'Équipe de la Défense, le sous-ministre et le Chef d'état-major de la défense ont défini des directives quant aux activités attendues de chaque niveau 1.

Dans l'ensemble, l'Équipe de la Défense a su répondre tout au long de la pandémie aux besoins de ses membres, des employés, d'autres ministères et des Canadiens dans les secteurs examinés, en plus de remplir son mandat de protéger les Canadiens. Les décisions clés ont été bien documentées à des fins de responsabilisation, de gérance et de transparence. Toutes les décisions évaluées étaient accompagnées de documents démontrant un processus décisionnel éclairé et certains points à améliorer ont été notés.

Les contrôles internes, incluant les mécanismes de surveillance et les pratiques de gestion du risque, sont en place et fonctionnent comme prévu. Les dépenses sont liées à la COVID-19 et les pouvoirs sont exercés conformément aux DP temporaires. Certains points à améliorer ont été notés quant aux données sur la passation de marchés : des champs manquants, des rapports tardifs et des interventions manuelles pour valider l'information dans les différents systèmes d'enregistrement.

La chaîne d'approvisionnement de la Défense doit assurer la détermination des capacités clés pour soutenir l'état de préparation opérationnelle des FAC. La chaîne d'approvisionnement de la Défense a répondu aux besoins réduits du Ministère pendant la pandémie grâce à la collaboration ainsi qu'à l'exploitation de ressources et de processus existants. Pendant la pandémie, les activités essentielles au sein des FAC et de la chaîne d'approvisionnement de la Défense ont été définies et gérées de façon à assurer la continuité ainsi que la hiérarchisation du travail au sein de l'Équipe de la Défense. Les limitations quant aux données et les processus d'élaboration de rapports existants ont engendré une inefficacité à fournir à la haute direction de l'information fiable à temps pour soutenir la prise de décision.



CONCLUSION GLOBALE – RÉPONSE DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE FACE À LA COVID-19

Bien que les rapports aient été produits selon les règles du BCG et les ordres d'opération, des possibilités existent pour assurer la consignation complète des coûts liés à la COVID-19. En conséquence, les données financières collectées pourraient être incomplètes et les coûts sous-estimés.

L'Équipe de la Défense a démontré d'efficaces pratiques de gestion du changement afin de soutenir les employés qui ont travaillé de la maison pendant la pandémie. La capacité à faire une utilisation stratégique des données est limitée en raison de la collecte et de processus d'élaboration de rapports irréguliers. Les indicateurs révèlent des effets positifs et négatifs sur la productivité et l'efficacité, ce qui pourrait mener à l'adoption d'une approche hybride quant au travail après la pandémie. Il est également possible d'explorer les avantages potentiels des solutions de travail hybrides qui tiennent compte de l'équilibre travail-vie personnelle, de l'importance de la cohésion de l'équipe, de la collaboration en personne, du potentiel d'économies comme la réduction des coûts immobiliers, des considérations écologiques, des possibilités accrues de recruter des Canadiens sans égard à leur emplacement géographique et des répercussions sur l'ACS+, pour n'en nommer que quelques-unes.



ANNEXE A– PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du SMA(Svcs Ex)



1. Le matériel et les marchés essentiels au sein de la chaîne d’approvisionnement devraient être analysés afin d’assurer la résilience à long terme de la chaîne de la Défense. Cette analyse devrait être communiquée à la haute direction pour ainsi appuyer la gestion de la chaîne d’approvisionnement, la planification stratégique et le processus décisionnel.

Mesure de la direction

SMA(Mat) accepte cette recommandation.

Le Groupe des matériels devrait accorder un marché de services d’évaluation du risque, qui sera utilisé par les différents niveaux 1, d’ici mars 2022.

Ce marché de services d’évaluation du risque permettra aux N1 de :

- faire toute la lumière sur leurs marchés et leurs chaînes d’approvisionnement essentiel;
- définir les risques liés à leurs principaux fournisseurs et à leur chaîne d’approvisionnement;
- permettre l’élaboration d’options d’atténuation des risques.

L’analyse de l’évaluation du risque :

- sera fournie par le fournisseur à l’organisation qui a tiré parti des services du marché (autorité technique);
- sera mise à la disposition des équipes de gestion du MDN;
- fournira des renseignements opportuns et fiables à la haute direction pour appuyer sa planification stratégique et sa prise de décision.

Clôture : Ce plan d’action de la direction (PAD) sera clos lorsqu’un marché de services d’évaluation du risque de la chaîne d’approvisionnement sera accordé.

BPR : SMA(Mat)/niveau 2 – directeur général, systèmes de matériel et chaîne d’approvisionnement

BC : tous les niveaux 1

Date cible : 30 mars 2022



ANNEXE A– PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du SMA(Svcs Ex)



2. Rendre accessible de l’information complète et exacte sur les coûts de la COVID-19, incluant les congés 699, pour ainsi appuyer un processus décisionnel stratégique. Cette information doit comprendre :

- a) des directives pour l’enregistrement des coûts et des dépenses connexes;
- b) l’examen des processus d’établissement des coûts selon les initiatives de modernisation opérationnelle actuelles afin de clarifier les exigences, d’améliorer la fiabilité des données et d’assurer une meilleure consolidation de l’ensemble des systèmes d’élaboration de rapports.

Mesure de la direction

Le SMA(Fin) accepte cette recommandation. Il collaborera avec le SMA(RH-Civ) pour définir les coûts irrécupérables liés à l’utilisation de congés 699, et ce, sur une base trimestrielle à partir du deuxième trimestre. Ces coûts indirects seront ensuite incorporés dans les rapports du BCG. De plus, par le biais de la lettre de l’APF sur l’allocation initiale et la gestion en cours d’exercice adressée à toutes les organisations de niveaux 1, la déclaration des coûts de la COVID-19 sera réitérée, incluant la nécessité pour les niveaux 1 de suivre et de déclarer les heures supplémentaires directement attribuables aux tâches associées à la COVID-19. Les coûts financiers directs (par exemple, l’encaissement des heures supplémentaires) seront suivis par les groupes d’OI requis. Les heures supplémentaires prises comme temps compensatoire devront être déclarées séparément et les coûts devront être attribués en fonction des classifications et des niveaux de rémunération individuels. Enfin, fort des leçons tirées de l’exercice précédent concernant l’utilisation des rapports d’ambiguïté, le SMA(Fin) continuera d’exercer une surveillance sur les rapports de dépenses liées à la COVID-19 du niveau 1 afin de s’assurer que les rapports du BCG contiennent de l’information transparente.

Mesures prévues

- a) Les mécanismes actuels de consignation des coûts quant aux dépenses liées à la COVID-19 sont probablement sous-utilisés, car tous les coûts indirects ne sont pas consignés. Ce point concerne strictement la perte de productivité liée à l’utilisation de congés 699.
 - Jalon 1 – Le SMA(Fin) communiquera directement avec le SMA(RH-Civ) sur une base trimestrielle à partir du deuxième trimestre de la présente année financière afin de vérifier l’information relative à l’utilisation des congés 699 au sein du Ministère. Une méthodologie permettant d’attribuer un coût financier à cette perte de productivité sera définie. Il est entendu qu’il pourrait ne pas être possible de déterminer les coûts exacts étant donné les différents niveaux de rémunération et de classification ainsi que la manière dont les données sont suivies dans les systèmes de RH actuels. Le tout sera ensuite signalé au BCG à titre de coûts irrécupérables supplémentaires.
- b) Les mécanismes actuels d’enregistrement des coûts quant aux dépenses liées à la COVID-19 sont probablement sous-estimés, car tous les coûts indirects ne sont pas enregistrés. Ce point est concerné strictement le paiement des heures supplémentaires des employés civils directement attribuables aux mesures associées à la COVID-19 et à l’enregistrement de la perte de productivité pour les employés qui choisissent d’utiliser le temps compensatoire.
 - Jalon 1 – dans la lettre du dirigeant principal des finances sur l’allocation initiale et la gestion en cours d’exercice, le SMA(Fin) réitérera la nécessité d’enregistrer toutes les dépenses liées à la COVID-19, y compris les définitions et les exemples. Seront incluses des directives supplémentaires destinées aux organisations ministérielles afin de suivre les heures supplémentaires des employés civils directement attribuables aux mesures liées à la COVID-19. Les organisations devront faire la distinction entre le paiement en espèces des heures supplémentaires et l’utilisation de temps compensatoire par l’employé. Le temps compensatoire n’aura pas d’impact financier direct et devra être déclaré comme un coût indirect.

Clôture : Ce PAD sera clos lorsque les jalons mentionnés précédemment seront atteints.

BPR : SMA(Fin)

BC : COIC, SMA(RH-Civ)

Date cible : 31 mars 2022



ANNEXE A– PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du SMA(Svcs Ex)



3. Pour favoriser une productivité continue et une efficacité améliorée au sein de l’Équipe de la Défense après la pandémie, il est nécessaire de poursuivre le développement et la mise en œuvre des initiatives actuelles suivantes :

a) des directives pour soutenir et développer une main-d’œuvre de demain;

b) une analyse comparative entre les sexes plus, une analyse des tendances de congé ainsi que d’autres analyses intersectionnelles et longitudinales offrant à la haute direction des données exactes, complètes et opportunes pour appuyer un processus décisionnel stratégique;

c) la modernisation continue des pratiques de gestion des personnes et des procédés de travail actuels.

Mesure de la direction

a) Le SMA(RH-Civ) établira et communiquera des directives réfléchies pour soutenir l’effectif de la fonction publique de l’Équipe de la Défense;

b) Le SMA(RH-Civ) continuera de miser sur des approches longitudinales et l’ACS+ pour accompagner les rapports analytiques sur les congés et d’autres dossiers dans le but d’assurer un processus décisionnel stratégique.

c) Le style de gestion et les directives d’après-pandémie seront définis pour les gestionnaires et les employés afin de soutenir la transition de l’Équipe de la Défense vers une méthodologie moderne, souple et diverse.

Clôture : Ce PAD sera considéré comme clos lorsque :

a) Le SMA(RH-Civ) aura établi et communiqué des directives réfléchies pour soutenir l’effectif de la fonction publique de l’Équipe de la Défense;

b) Le SMA(RH-Civ) aura adopté des approches longitudinales et l’ACS+ permettant la prise de décision éclairée au sein des mécanismes existants de suivi d’effectif;

C) Le SMA(RH-Civ) aura établi et communiqué un style de gestion et les directives d’après-pandémie pour soutenir la transition de l’Équipe de la Défense vers une méthodologie moderne, souple et diverse.

BPR : SMA(RH-Civ)

BC : CPM

Date cible : 31 mars 2022



ANNEXE A– PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du SMA(Svcs Ex)



4. Repérer les faiblesses et les forces opérationnelles afin d’encourager les innovations qui soutiennent les objectifs de réduction d’émissions de carbone du gouvernement définis dans la Stratégie fédérale de développement durable. Les initiatives à prendre sont :

a) l’analyse de la nécessité d’une main-d’œuvre hybride qui prend en compte les taux d’utilisation des espaces de travail avant et après la pandémie, des modalités de travail souples et la possibilité de poursuivre la décentralisation au sein de l’Équipe de la Défense;

b) une évaluation permettant de détecter les occasions d’accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre, notamment l’utilisation accrue de diverses modalités de travail provoquée par la pandémie.

Mesure de la direction

Comme les effets de la COVID-19 sur l’effectif et les milieux de travail ont touché l’ensemble du gouvernement canadien, et que le SCT ainsi que SPAC ont établi des politiques en matière de ressources humaines et de gestion du milieu de travail, la pertinence d’une analyse visant spécifiquement le MDN dépendra des résultats d’initiatives de plus grande envergure. Le SMA(IE), conjointement au SMA(RH-Civ) et au CPM, se basera sur les données historiques de gestion des locaux et sur les politiques de gestion des milieux de travail d’après-pandémie pour évaluer les possibilités de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que les potentiels dessaisissements de biens immobiliers et améliorations de la gestion des locaux. Conformément à la Stratégie énergétique et environnementale de la Défense, la Défense surveille les émissions de GES des biens immobiliers dont elle a la garde dans le cadre de son engagement à réduire les émissions de 40 % par rapport au seuil défini en 2005 d’ici 2025. La plupart des émissions de GES des biens immobiliers proviennent du chauffage des bâtiments pour répondre aux exigences du Code canadien du travail.

Comme l’indique la troisième recommandation du rapport, les responsables des ressources humaines et des aménagements nationaux fourniront des données pour évaluer si les changements apportés à la main-d’œuvre et aux politiques en milieu de travail (précipités par la pandémie) ont entraîné la réduction des émissions de carbone. Cela comprend le recours à de nouvelles modalités de travail ainsi qu’à une main-d’œuvre hybride lorsque possible. Conformément aux politiques et aux directives pertinentes établies par le GC, le MDN et les FAC en matière de ressources humaines dans l’implantation d’un effectif hybride, les niveaux 1 indiqueront au SMA(IE) leurs besoins en matière d’aménagement d’après-pandémie.

Le SMA(IE) mettra alors à jour les plans d’aménagement des lieux de travail de la Défense en tenant compte du taux d’occupation prévu. Le SMA(IE) estimera ensuite la future réduction des émissions de GES attribuables à l’environnement de travail d’après-pandémie.

Clôture : Ce PAD sera considéré comme clos lorsqu’une analyse de la réduction des émissions de gaz à effet de serre et des potentielles améliorations de la gestion des locaux, détaillant l’occupation des locaux de travail après la pandémie, aura été effectuée et lorsque l’étude des impacts de la réduction des gaz à effet de serre sur le MDN et des FAC aura été transmise à la haute direction.

BPR : SMA(IE)

BC : tous les niveaux 1

Date cible : 31 mars 2023



ANNEXE A– PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation du SMA(Svcs Ex)



5. L’Équipe de la Défense pourra tirer parti des leçons retenues; en se concentrant sur l’amélioration des processus opérationnels, des outils et de l’analyse des données; pour mieux élaborer des réponses organisationnelles afin d’atténuer les risques durant et après la pandémie et de s’assurer d’être prête pour la prochaine crise. Ces leçons et ces activités doivent être implantées au sein des niveaux 1 respectifs et doivent être consolidées afin de permettre une vision et une approche collaboratives au sein de l’Équipe de la Défense.

Mesure de la direction

Renouveler le programme de gestion de la continuité des opérations du MDN et des FAC, notamment en effectuant une évaluation des menaces pour le NO, en mettant à jour la liste des services essentiels du MDN et en fournissant des directives au NO qui guideront les niveaux 1 et les niveaux inférieurs sur les processus, la planification et les activités de continuité des opérations. Le programme de gestion de la continuité des opérations sera renouvelé et mis en œuvre par l’intermédiaire du Comité consultatif supérieur de la sécurité.

Tous les niveaux 1 du MDN et des FAC adopteront le système des leçons apprises de la Défense afin d’opter pour une approche intégrée des leçons apprises dans l’ensemble du MDN et des FAC, et de tirer parti de celles-ci pour éclairer notre réponse aux crises futures.

Clôture : Ce PAD sera considéré comme clos lorsque le programme de gestion de la continuité des opérations aura été renouvelé, incluant une évaluation des menaces pour le NO, une liste actualisée des services essentiels et des directives pour le NO.

BPR : État de préparation de VCEMD et de COIC/DG

BC : Tous de niveau 1

Date cible : juin 2023