



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

Audit ciblé des pratiques opérationnelles de N2 sélectionné (Opérations de relations publiques)

Août 2020

1850-3-015 SMA(Svcs Ex)



Table des matières

Sigles et abréviations	3
Énoncé de conformité	4
Contexte	5
Objectif, critères, méthode et portée	7
Intervenants du Programme des Ops RP	8
Sommaire des constatations	9
Gouvernance	10
Gestion des risques	13
Contrôles	15
Conclusion	18
Annexe A – Plan d’action de la direction.....	19
Annexe B – Matrice de délégation des pouvoirs du MDN	25
Annexe C – Définitions	26
Annexe D – Rôle des Ops RP pendant les événements	27



Sigles et abréviations

AP	Affaires publiques
BCEMD	Bureau du chef d'état-major de la défense
BPR	Bureau de première responsabilité
BVCEMD	Bureau du vice-chef d'état-major de la défense
CEM	Chef d'état-major
CEMD	Chef d'état-major de la défense
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
CT	Conseil du Trésor
DEM	Directeur d'état-major
DGO	Directeur général – Opérations
DVACE	Dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements
EMIS	État-major interarmées stratégique
FAC	Forces armées canadiennes
IPO	Instructions permanentes d'opération
MAF	Manuel d'administration financière
MDN	Ministère de la Défense nationale
Ops RP	Opérations de relations publiques
RRA	Responsabilisation, responsabilité et autorité
SM	Sous-ministre
SMA(AP)	Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-chef d'état-major de la défense



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.



Contexte

- Les activités de sensibilisation permettent aux Canadiens d’interagir directement avec les membres des Forces armées canadiennes (FAC). Ces événements peuvent soutenir des relations publiques (RP) efficaces en promouvant une meilleure compréhension des rôles ou des missions militaires, une image positive des FAC et un héritage continu de l’engagement des FAC à l’égard du public.
- Au sein du MDN et des FAC, plusieurs groupes soutiennent des activités de RP et de sensibilisation :

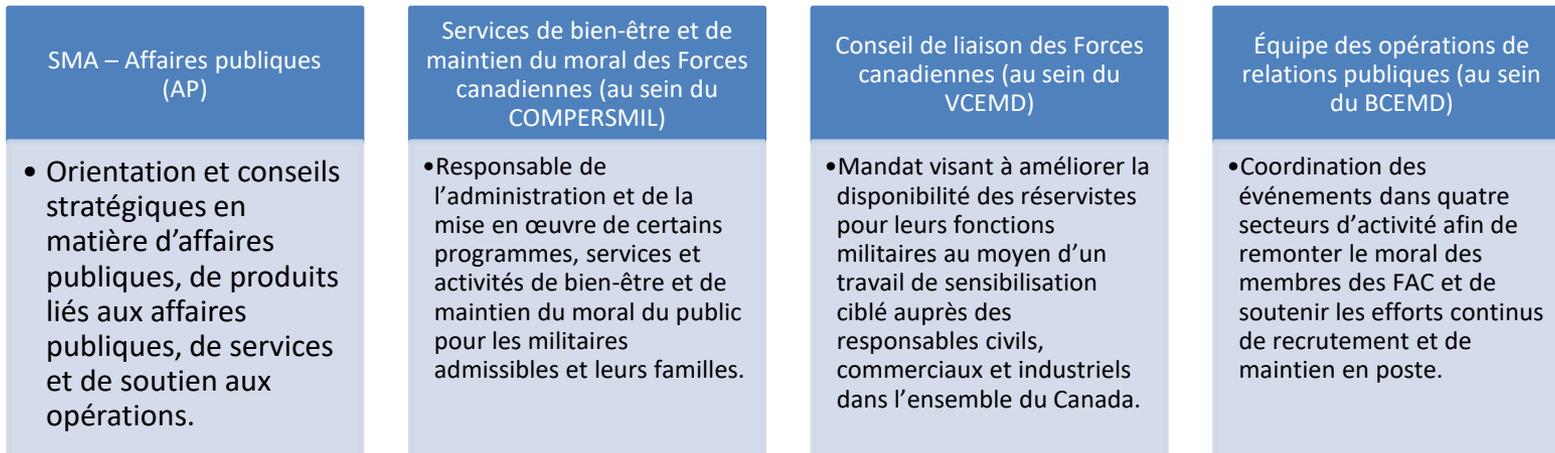


Figure 1. Groupes qui soutiennent les activités de RP et de sensibilisation. Présentation des rôles des différents intervenants.

- Depuis 2005, le Programme des Opérations de relations publiques (Ops RP) a géré de nombreuses fonctions et événements de RP à l’appui des FAC.
- Au moment de l’audit, le Programme relevait du Bureau du chef d’état-major de la défense (BCEMD). Il comprenait quatre employés à temps plein et un budget de fonctionnement annuel d’environ 400 000 \$.
- En mai 2019, à la suite de l’audit, le Programme des Ops RP a été transféré du BCEMD à l’état-major interarmées stratégique (EMIS).
- Le Directeur général – Opérations (DGO) de l’EMIS sera responsable de l’avancement du Programme des Ops RP, ainsi que de l’élaboration et de la mise en œuvre des plans d’action de la direction applicables en vue de donner suite aux recommandations de l’audit, comme le résume l’annexe A.



Contexte (p.2)

- Les Ops RP ont trois principaux secteurs d'activité. La nature de chaque secteur d'activité diffère, et les participants et les emplacements varient. Certains événements, comme les événements de reconnaissance des FAC, ont lieu plus souvent (p. ex., 28 événements en 2017-2018), alors que d'autres événements, comme les visites d'Équipe Canada ont lieu moins souvent (p. ex., 2 événements en 2017-2018).

Événements de reconnaissance des FAC

Initiés et organisés par des équipes et des organisations sportives professionnelles afin de remonter le moral des troupes et de mieux faire connaître les FAC. Les hôtes et les détenteurs de billets de saison font don de leurs billets afin de permettre aux membres des FAC d'y assister. Les événements comprennent la mise au jeu, le tirage au sort, le lever du drapeau, le défilé aérien et l'interprétation de l'hymne national par la fanfare des FAC.

Galas et événements publics

Les membres et les représentants des FAC sont invités par des agences externes à assister à des événements publics en tant qu'invités d'honneur ou participants, ce qui peut mettre en valeur toutes les armées des FAC. Citons par exemple le souper Vimy et les événements communautaires.

Visites d'Équipe Canada

Missions de soutien du moral offertes par des dignitaires à l'appui du personnel déployé des FAC. Depuis 2006, ces missions offrent un divertissement à saveur canadienne aux troupes déployées à l'étranger. Des musiciens, des artistes et des athlètes à la retraite se rendent dans des pays étrangers, notamment en Afghanistan, en Grèce, en Lettonie et en Ukraine. Les visites comprennent des concerts de musique, des parties de hockey de rue et des rencontres avec les troupes.

Figure 2. Secteurs d'activité des Ops RP. Description des trois types d'événements des RP.



Objectif, critères, méthode et portée

Justification de l'engagement : En octobre 2018, les bureaux du chef d'état-major de la défense (CEMD) et du vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) ont tous deux demandé au Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) d'effectuer une mission visant à examiner les pratiques opérationnelles actuellement en place et à s'assurer que les pratiques répondent aux besoins de l'équipe des Ops RP, qu'elles sont conformes aux règlements du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada, et qu'elles répondent aux attentes externes.

<p>Objectif</p> <p>Fournir l'assurance que les mécanismes de gouvernance et les pratiques opérationnelles actuellement en place au sein de l'équipe des Ops RP du CEMD sont adéquats, et déterminer les possibilités d'amélioration.</p>	<p>Critères</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Des structures de gouvernance, des instructions et des mécanismes sont en place afin d'assurer une surveillance efficace et de soutenir la planification et la mise en œuvre des événements des Ops RP. 2. Les risques liés à l'atteinte des objectifs du Programme ont été déterminés, atténués, surveillés et signalés conformément aux politiques et aux lignes directrices du Ministère. 3. Des contrôles sont en place pour soutenir le traitement précis, opportun, valide et cohérent des événements du Programme des Ops RP, conformément aux exigences obligatoires.
	<p>Méthode</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déterminer les pratiques opérationnelles pertinentes, les mécanismes de gouvernance et de contrôle en place, évaluer la pertinence et la conformité aux règlements du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada. 2. Pour les années financières 2017-2018 à 2018-2019, analyser un échantillon de documents d'autorisation d'événements. Deux visites d'Équipe Canada et six événements de reconnaissance des FAC ont été choisis au hasard pour l'analyse. 3. Interviewer les principaux intervenants et consulter des experts en la matière. 4. Obtenir et examiner les rapports d'enquête historiques à utiliser pour le contexte. 5. Examiner les informations du Système d'information de la gestion des ressources de la Défense pour valider l'établissement des coûts des événements.
	<p>Portée</p> <p>Toutes les pratiques opérationnelles, y compris les mécanismes de gouvernance, pour les événements des Ops RP, de 2017-2018 à 2018-2019.</p>

Tableau 1. Objectif, critères, méthode et portée. Description de l'objectif, des critères, de la méthode et de la portée du présent audit.



Intervenants du Programme des Ops RP

Intervenant	Rôle
Ops RP	<ul style="list-style-type: none"> Le Bureau de première responsabilité (BPR) des FAC pour tous les événements de reconnaissance des FAC et les autres événements de reconnaissance publique – Le chef du protocole détermine le niveau de participation et de soutien des FAC aux événements proposés, au nom du CEMD¹. Le CEMD délègue le pouvoir de planifier, de coordonner et de réaliser ces événements, souvent en collaboration avec l'EMIS. Collaboration avec l'EMIS et les intervenants des événements pendant les visites d'Équipe Canada, au nom du CEMD. Financement de coûts précis pour soutenir ces événements, tels que les frais de déplacement des participants à destination et en provenance d'Ottawa.
BCEMD	<ul style="list-style-type: none"> Responsable du Programme des Ops RP durant l'audit (de 2016 à mai 2019).
BVCEMD	<ul style="list-style-type: none"> Surveillance indépendante des fonctions administratives du BCEMD, y compris les Ops RP.
EMIS	<ul style="list-style-type: none"> Responsable actuel du Programme des Ops RP (de mai 2019 à maintenant). Responsable précédent du Programme des Ops RP; activités gérées (de 2012 à 2016). Soutien opérationnel fourni par les Ops RP pour les événements d'Équipe Canada.
SMA(AP)	<ul style="list-style-type: none"> Autorité fonctionnelle pour les affaires publiques du MDN et des FAC. Responsable initial du Programme des Ops RP; activités gérées (de 2005 à 2012).
Armées	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de certains événements de reconnaissance des FAC, galas et événements publics.

Tableau 2. Intervenants du Programme des Ops RP. Description des divers intervenants et de leurs rôles.

¹ Modification – Directive du CEMD pour le soutien aux événements d'appréciation des Forces armées canadiennes et à d'autres événements de reconnaissance publique honorant les membres des Forces armées canadiennes (janvier 2016)



Sommaire des constatations

Le Programme des Ops RP a été évalué par rapport aux politiques, aux orientations et aux normes les plus récentes afin de s’assurer que les mécanismes de gouvernance et les pratiques opérationnelles actuellement en place au sein de l’équipe des Ops RP sont adéquats, et de déterminer les possibilités d’amélioration.

<p>Programme des Ops RP - ●</p>	<p>1. Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bien que des directives sur le plan des programmes et des orientations obligatoires soient en place, elles doivent être révisées et mises à jour pour s’assurer que les responsabilisations, les responsabilités et les autorités (RRA) sont claires, précises et conformes aux exigences du MDN et du gouvernement du Canada. • Au moment de l’audit, la haute direction du BCEMD et du BVCEMD connaissait le Programme des Ops RP. • Bien que l’instruction requise ne soit pas toujours suivie, elle se fait en cours d’emploi. Il n’existe pas de manuel de référence pour guider le personnel militaire ou civil des Ops RP. De plus, il n’existe pas de mécanisme de transfert des connaissances pour répondre aux besoins à long terme du Programme et assurer l’efficacité du Programme des Ops RP.
<p>Programme des Ops RP - ○ Équipe Canada - ○ Recon. FAC - ○ Galas – s.o.</p>	<p>2. Gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les risques ne sont pas déterminés, atténués ou gérés afin de s’assurer que le Programme des Ops RP atteint ses objectifs. • L’information sur la gestion des risques n’est pas communiquée à la haute direction de manière à favoriser une prise de décision éclairée.
<p>Programme des Ops RP - ● Équipe Canada - ○ Recon. FAC. - ● Galas - ●</p>	<p>3. Contrôles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des processus informels, des outils administratifs et des mécanismes de soutien à la planification, à la coordination et à la documentation des événements existent pour certains secteurs d’activité. • Des mécanismes de contrôle formels sont nécessaires pour s’assurer que les événements sont menés conformément à toutes les exigences applicables du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada.

● Processus généralement en place et fonctionnant de manière efficace / ● Quelques lacunes ou domaines à améliorer / ○ Processus à élaborer ou à mettre en œuvre

Tableau 3. Sommaire des constatations. Processus actuellement en place et indication de l’état de leur fonctionnement (efficace ou inefficace).



Gouvernance

Bien que des directives sur le plan du programme et des orientations obligatoires soient en place, elles doivent être revues et mises à jour pour s'assurer que les RRA sont claires, précises et conformes aux politiques et aux orientations du MDN et du gouvernement du Canada.

Attente

Des structures, de l'instruction et des mécanismes de gouvernance sont en place pour assurer une surveillance efficace et pour soutenir la planification et la mise en œuvre des événements des Ops RP.

Contexte

- L'équipe des Ops RP doit se conformer aux politiques et aux directives du gouvernement du Canada, du MDN et des programmes, par exemple :
 - Dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements (DVACE);
 - Ordres de mission et directives et ordonnances administratives de la défense;
 - Politiques et règlements sur les marchés;
- Le BVCEMD assure la surveillance du programme.

Constatations

Les RRA doivent être mises à jour et clarifiées.

- L'EMIS est responsable des Ops RP, comme l'indiquent la *Directive du CEMD – Sensibilisation au sujet des FAC (2018)* et la *Directive du CEMD pour le soutien aux visites d'Équipe Canada (2013)*. De 2016 à l'été 2019, cette responsabilité relevait du personnel des Ops RP au sein du BVCEMD. Elle a été transférée de nouveau à l'EMIS en 2019.
- La *Modification – Directive du CEMD pour le soutien aux événements d'appréciation des Forces armées canadiennes et à d'autres événements de reconnaissance publique honorant les membres des Forces armées canadiennes (2016)* désigne le Chef du protocole et le personnel des Ops RP comme l'autorité chargée d'approuver les coûts associés aux événements de reconnaissance des FAC et aux autres événements de reconnaissance publique. Cette directive doit être révisée afin d'assurer l'harmonisation avec les exigences du Conseil du Trésor (CT) et du MDN.

Pratique importante

Le personnel des Ops RP consulte l'expert du MDN en matière de conflits d'intérêts et lui demande une assurance formelle avant d'accepter des invitations à participer à des galas et à d'autres événements publics.



Gouvernance (p. 2)

Constatations (suite)

Les événements des Ops RP ne sont pas clairement définis comme un événement ou comme une activité opérationnelle dans les directives ministérielles.

- Conformément à la politique du CT, les événements désignent des rassemblements d'individus (fonctionnaires ou non) engagés dans des activités autres que des activités opérationnelles du Ministère (voir l'annexe C).
- Les orientations actuelles du Ministère concernant les événements sont, dans certains cas, sujettes à interprétation. Par exemple, elles ne définissent pas explicitement les activités des Ops RP, telles que les visites d'Équipe Canada, comme des événements.
- Si une activité est définie comme un événement, elle est soumise à des autorités et à des approbations plus élevées qu'une activité définie comme opérationnelle.
 - La matrice de délégation de pouvoirs du MDN (voir l'annexe B) et d'autres directives obligatoires montrent qu'une autorisation financière de niveau supérieur est nécessaire pour certaines dépenses de programme. Par exemple, l'approbation du sous-ministre (SM) est requise pour tous les événements de plus de 25 000 \$; l'approbation du ministre est requise pour les événements de plus de 50 000 \$.

Risques

En l'absence de rôles et de responsabilités bien définis, d'une définition claire des activités considérées comme des événements et de directives à jour, il existe un risque que les événements des Ops RP ne soient pas menés conformément aux directives applicables du gouvernement du Canada et du Ministère, y compris l'exercice approprié des pouvoirs délégués.

Recommandations

1. Afin d'appuyer la mise en œuvre efficace des événements des Ops RP, le SMA(Svcs Ex) recommande que les directives de programme pertinentes soient examinées et mises à jour conformément aux exigences du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada de manière à s'assurer que les RRA sont claires et exactes.

BPR : Directeur de l'état-major (DEM) de l'EMIS

2. Afin de soutenir la mise en œuvre efficace des événements des Ops RP, le SMA(Svcs Ex) recommande que les directives et les orientations financières pertinentes soient mises à jour de manière à définir et à distinguer clairement les activités opérationnelles et les événements pour les secteurs d'activité des Ops RP.

BPR : SMA(Fin)/DPF



Gouvernance – Instruction

Bien que l'instruction requise ne soit pas toujours suivie, elle se fait en cours d'emploi. Il n'existe pas d'instructions permanentes d'opérations (IPO) pour guider le personnel des Ops RP et pour soutenir le transfert de connaissances.

Attente

De l'instruction officielle et des documents de référence sont en place en vue de soutenir le transfert de connaissances et l'efficacité du Programme des Ops RP.

Contexte

- Le Programme des Ops RP opère dans un domaine spécialisé; certains membres du personnel sont soumis au cycle des affectations militaires.

Constatations

Une grande partie du savoir ministériel réside actuellement chez un seul employé civil à temps plein.

De l'instruction est requise pour soutenir le personnel.

- Conformément aux entrevues, une instruction pertinente serait utile pour aider le personnel à assumer ses responsabilités liées au Programme.

Risques

- Le départ de l'employé civil entraînerait une perte importante du savoir ministériel.
- Le manque d'orientation et d'instruction pour assurer le transfert des connaissances pourrait compromettre la continuité du Programme.

Recommandation

3. Afin de s'assurer que le personnel des Ops RP possède les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir efficacement son travail, le SMA(Svcs Ex) recommande de déterminer l'instruction pertinente et de fournir des directives.

BPR : DEM EMIS



Gestion des risques

Les risques ne sont pas déterminés et documentés afin de soutenir une gestion efficace des risques et l'atteinte des objectifs du Programme. L'information sur la gestion des risques n'est pas communiquée à la haute direction de manière à favoriser une prise de décision éclairée.

Attente

Les risques concernant l'atteinte des objectifs du Programme ont été déterminés, atténués, surveillés et signalés conformément aux politiques et aux lignes directrices du Ministère.

Contexte

- Le Programme des Ops RP dispose actuellement de quatre employés et d'un budget de fonctionnement annuel d'environ 400 000 \$ pour atteindre ses objectifs.
- Les événements des Ops RP sont variés, se produisent à des fréquences différentes et présentent divers risques inhérents.
- Les événements des Ops RP sont conçus pour être très visibles et soumis à l'examen du public.
- Un niveau élevé de confiance est accordé à l'équipe des Ops RP, en fonction de la coordination et de la mise en œuvre d'événements antérieurs.

Constatations

Aucune preuve de gestion des risques n'a été constatée relativement au Programme, aux secteurs d'activité ou aux événements individuels.

- Les entrevues ont révélé que les risques ne sont pas formellement discutés ou documentés au moment de la planification des événements. Par exemple, lorsque l'autorisation relative à un événement est demandée, la documentation ne comprend pas d'information sur les risques, tels que les risques éventuels d'un examen du public et les conflits d'intérêts possibles.

Les activités de surveillance et de compte rendu observées sont informelles et se déroulent de façon ponctuelle.

- Au moment de l'audit, la haute direction du BVCEMD et celle du BCEMD connaissaient le Programme des Ops RP.
- Aucune structure officielle n'est en place pour le suivi et la communication des risques du Programme au SM et au CEMD.



Gestion des risques (p. 2)

Risques

- Malgré la petite taille et le budget réduit du Programme des Ops RP, le but des événements de RP est de générer une grande visibilité. Par conséquent, les événements sont soumis à un examen du public plus approfondi, ce qui entraîne un risque potentiel pour la réputation du MDN et des FAC.
- Sans une gestion proactive des risques ou des comptes rendus, l'information nécessaire à la prise de décision peut être limitée et augmente le risque que des problèmes ou des préoccupations éventuels ne soient pas signalés ou détectés.
- On pourrait ne pas saisir des possibilités d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité du Programme.

Recommandation

4. Pour soutenir la prise de décisions et s'assurer que la haute direction est informée des risques qui peuvent empêcher le Programme d'atteindre ses objectifs, le SMA(Svcs Ex) recommande d'intégrer les pratiques de gestion des risques dans les politiques et les procédures, notamment ce qui suit :

- détermination des risques globaux du Programme des Ops RP, y compris les stratégies d'atténuation, afin de traiter les problèmes cernés;
- inclusion des risques et des stratégies d'atténuation dans les documents d'information et d'approbation pour tous les événements organisés dans le cadre du Programme. Ces risques devraient comprendre :
 - les risques liés au projet (par exemple, le budget, le calendrier, la portée)
 - les risques pour la réputation (par exemple, les conflits d'intérêts)
 - les risques pour les bénévoles (par exemple, blessures corporelles)
- surveillance et notification des risques sur une base régulière; ceux-ci sont communiqués à la haute direction, y compris au SM et au CEMD, dans le cadre du processus d'approbation de l'événement.

BPR : DEM de l'EMIS



Contrôles

Des processus informels, des outils administratifs et des mécanismes de soutien à la planification, à la coordination et à la documentation des événements existent pour certains secteurs d'activité. Les IPO sont nécessaires pour s'assurer que les événements sont efficaces, efficients et menés conformément à toutes les exigences applicables du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada.

Attente

Des contrôles sont en place pour soutenir le traitement précis, opportun, valide et cohérent des événements du Programme des Ops RP, conformément aux exigences obligatoires.

Contexte

- L'accent est mis sur l'obtention de résultats dans un environnement au rythme rapide, conformément aux exigences obligatoires, y compris les directives et le *Code d'éthique* du MDN et des FAC, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Directive du Conseil national mixte* et le *Guide sur les DVACE du CT*.
- Le rôle du Programme des Ops RP (voir l'annexe D) varie selon le secteur d'activité :
 - Reconnaissance des FAC – assure la coordination entre l'organisateur de l'événement (par exemple, l'équipe sportive professionnelle) et l'environnement concerné, et donne des conseils sur le protocole;
 - Équipe Canada – autorise les dépenses et gère les réservations de vol et d'hébergement des participants, ainsi que les demandes de remboursement des frais de voyage;
 - Galas et événements publics – donne des conseils sur le protocole et demande des conseils concernant les éventuels conflits d'intérêts pour ce qui est des participants des FAC.

Notez que les constatations de la présente section se rapportent uniquement aux rôles du Programme des Ops RP, tels qu'ils sont associés auxdits événements.



Contrôles (p. 2)

Constatations

Les commis aux finances du BCEMD utilisent une variété de procédures et d'outils financiers et budgétaires généraux.

- Des budgets mensuels et des rapports trimestriels à l'intention du CEM du CEMD sont créés.
- Les informations sur les coûts des événements ne sont pas toujours complètes et exhaustives.

Le personnel des Ops RP recrée continuellement les procédures opérationnelles pour chaque événement subséquent.

- Bien que certaines IPO communes, listes de contrôle, directives générales et structures de dossiers soient en place, des orientations claires sont nécessaires dans certains domaines, tels que :
 - des instructions en vue de soutenir une planification et une coordination cohérentes des événements, y compris l'estimation et le suivi financiers;
 - Si de l'alcool est acheté avec des fonds publics, les formulaires d'approbation des services d'accueil prévoient la divulgation de cette information, puisque ces demandes sont soumises à une approbation de niveau supérieur. Toutefois, les formulaires ne prévoient pas une divulgation distincte quant à la disponibilité ou non d'alcool pendant l'événement;
 - Cette divulgation est désormais requise en vertu du Manuel d'administration financière (MAF), chapitre 1017-1, section 5.5, depuis juillet 2019.

Les pratiques de conservation des documents des Ops RP sont incohérentes et insuffisantes.

Les domaines qui font notamment défaut sont les suivants :

- La documentation relative aux événements financiers n'a pas été utilisée de manière cohérente pour appuyer l'établissement du budget et obtenir les autorisations et engagements financiers requis;
- Lettres d'accord signées qui décrivent les attentes de tous les participants d'Équipe Canada, comme l'exige la *Directive du CEMD pour le soutien aux visites d'Équipe Canada* (2013);
- Formulaires d'autorisation de voyage approuvés;
- Autorisation écrite pour les militaires désirant participer aux événements de reconnaissance des FAC, conformément à la *Directive et ordonnance administrative de la Défense 7021-3*.



Contrôles (p. 3)

Risques

- Sans une divulgation complète des coûts de l'événement, y compris des sources de financement, il existe un risque que les activités des Ops RP ne soient pas correctement définies (par exemple, événement ou activité opérationnelle) et que les autorités d'approbation appropriées ne soient pas obtenues.
- Le personnel des Ops RP recréant continuellement les procédures opérationnelles en raison de l'absence d'IPO, il existe un risque que les événements soient traités de manière incohérente et inefficace.
- En l'absence de contrôles administratifs formels tels que des IPO et des lignes directrices, les événements peuvent ne pas être planifiés et exécutés conformément aux exigences obligatoires, y compris l'obtention des autorisations de dépenses appropriées.
- Sans une documentation complète, fiable et pertinente, le MDN et les FAC sont incapables de démontrer une saine gestion des fonds ou de rendre compte de la façon dont les décisions ont été prises.

Recommandation

5. Pour assurer l'exercice adéquat des pouvoirs et des responsabilités liés aux événements du Programme, conformément aux exigences obligatoires, le SMA(Svcs Ex) recommande de réviser et de mettre en œuvre des IPO qui favoriseront la responsabilisation. Plus précisément :

- des procédures pour établir le budget, planifier et coordonner les événements, avec suffisamment de détails, y compris les itinéraires des événements;
- des listes de contrôle pour confirmer que les dossiers des événements contiennent tous les documents pertinents et requis, y compris les risques et les stratégies d'atténuation, ainsi que des informations financières pour justifier les autorisations de dépenses et les engagements;
- les leçons retenues (après les rapports d'action) pour informer la haute direction et améliorer les événements futurs des Ops RP.

BPR : CEM EMIS



Conclusion

Le Programme des Ops RP remplit un certain nombre de fonctions de relations publiques, pour le compte du CEMD, afin d'améliorer le moral des membres des FAC. Compte tenu de l'importance de ces événements et de l'examen public accru qu'ils suscitent, les mécanismes de gouvernance et les pratiques opérationnelles qui soutiennent ce Programme doivent être renforcés pour garantir que les objectifs du Programme sont atteints et que les événements sont menés conformément à toutes les exigences applicables du Ministère et du gouvernement du Canada.

Bien que certaines structures et certains mécanismes de gouvernance soient en place, les RRA doivent être clarifiées, et les directives et les orientations sur le plan du Programme doivent être mises à jour. Même si l'instruction requise n'est pas toujours suivie, elle se fait en cours d'emploi. L'élaboration de documents de référence permettra au personnel des Ops RP d'acquérir les compétences, les connaissances et la compréhension nécessaires à l'exercice de ses fonctions, et assurera le transfert des connaissances pour soutenir les exigences à long terme du Programme des Ops RP et garantir son efficacité.

Au sein du Programme des Ops RP, les risques ne sont pas déterminés et documentés, ni officiellement communiqués à la haute direction. Il est nécessaire d'inclure les risques et les stratégies d'atténuation dans les documents d'information et d'approbation pour tous les événements afin de soutenir le Programme et sa mise en œuvre opérationnelle. La surveillance et la communication des risques, y compris au SM et au CEMD, devraient être mises en œuvre dans le cadre du processus d'approbation des événements afin d'améliorer la surveillance du Programme des Ops RP.

Les tests de contrôle ont permis de constater que des processus, des outils administratifs et des mécanismes informels visant à soutenir l'établissement du budget, la planification et la coordination, ainsi que la documentation des événements existent pour certains secteurs d'activité. Les IPO sont nécessaires afin de s'assurer que les événements sont menés conformément à toutes les exigences applicables du Ministère et du gouvernement du Canada.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

- **Très élevée** – Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.
- **Élevée** – Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.
- **Modérée** – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacité des opérations.
- **Faible** – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.
- **Très faible** – Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 2)

1. Gouvernance (élevée)

Recommandation

Afin d'appuyer la mise en œuvre efficace des événements des Ops RP, le SMA(Svcs Ex) recommande que les directives de programme pertinentes soient examinées et mises à jour conformément aux exigences du MDN, des FAC et du gouvernement du Canada de manière à s'assurer que les RRA sont claires et exactes.

Actions de la direction

1. L'EMIS travaillera avec le secrétaire général du MDN afin d'obtenir des conseils sur l'établissement de RRA appropriées pour le Programme des Ops RP et les secteurs d'activité.
2. L'EMIS travaillera avec le secrétaire général du MDN afin d'analyser à quel comité de gouvernance l'EMIS pourrait faire rapport sur les questions relatives aux Ops RP.
3. L'EMIS veillera à ce que la *Directive du CEMD – Sensibilisation du public au sujet des FAC (2018)* et la *Directive du CEMD pour le soutien aux événements d'appréciation des Forces armées canadiennes et à d'autres événements de reconnaissance publique honorant les membres des Forces armées canadiennes (2016)* soient modifiées pour refléter les responsabilités des Ops RP et leur transfert du BCEMD vers l'EMIS.
4. Les Ops RP de l'EMIS mettront à jour les procédures financières pour qu'elles soient conformes aux directives et pratiques financières de l'EMIS.

BPR : DEM EMIS/DGO

Date cible : 1^{er} avril 2020 (*Il n'y a pas de date cible pour le point 3; assujetti aux échéanciers des autres intervenants.*)



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 3)

2. Gouvernance (élevée)

Recommandation

Afin de soutenir la mise en œuvre efficace des événements des Ops RP, le SMA(Svcs Ex) recommande que les directives et les orientations financières pertinentes soient mises à jour de manière à définir et à distinguer clairement les activités opérationnelles et les événements pour les secteurs d'activité des Ops RP.

BPR : SMA(FIN)/DPF

Action prévue

Le SMA(Fin) et le DPF acceptent la recommandation du SMA(Svcs Ex).

Le SMA(Fin) et le DPF sont en train de mettre à jour le *Manuel d'administration financière (MAF) – Dépenses d'événements et de conférences*, conformément à la *Directive sur les DVACE du CT* récemment publiée et dans le cadre du renouvellement de la *Politique de gestion financière du Ministère*.

Jalon (2020–2021)

Dans le cadre de la mise à jour du MAF, le SMA(Fin) et le DPF s'engageront auprès de divers intervenants clés du MDN et des FAC afin de définir et de distinguer clairement les activités opérationnelles et les événements des secteurs d'activité des Ops RP, conformément à la *Directive et au Guide sur les DVACE du CT*. Tous les changements seront documentés et communiqués d'ici le 31 octobre 2020.

Date cible : 31 octobre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 4)

3. Gouvernance (élevée)

Recommandation

Afin de s'assurer que le personnel des Ops RP possède les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir efficacement son travail, le SMA(Svcs Ex) recommande de déterminer l'instruction pertinente et de fournir des directives.

Actions de la direction

Puisqu'il n'existe pas d'instruction militaire précise au sein du MDN et des FAC concernant les compétences requises pour les relations publiques ou l'organisation d'événements :

1. Les Ops RP créeront des mandats pour chaque poste individuel des Ops RP de manière à faciliter les transferts de personnel et l'interopérabilité.
2. Les Ops RP créeront un ensemble d'« instructions en cours d'emploi » pour chaque poste en fonction de ses responsabilités principales. Étant donné la petite taille de l'équipe, le programme d'instruction tiendra également compte de l'interopérabilité.

BPR : DEM EMIS/DGO

Date cible : 1^{er} juin 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 5)

4. Gestion des risques (très élevée)

Recommandation

Pour soutenir la prise de décisions et s'assurer que la haute direction est informée des risques qui peuvent empêcher le Programme d'atteindre ses objectifs, le SMA(Svcs Ex) recommande d'intégrer les pratiques de gestion des risques dans les politiques et les procédures, notamment ce qui suit :

- détermination des risques globaux du Programme des Ops RP, y compris les stratégies d'atténuation, afin de traiter les enjeux cernés;
- inclusion des risques et des stratégies d'atténuation dans les documents d'information et d'approbation pour tous les événements organisés dans le cadre du Programme. Ces risques devraient comprendre :
 - les risques liés au projet (par exemple, le budget, le calendrier, la portée);
 - les risques pour la réputation (par exemple, les conflits d'intérêts);
 - les risques pour les bénévoles (par exemple, blessures corporelles);
- surveillance et notification des risques sur une base régulière; ceux-ci sont communiqués à la haute direction, y compris au SM et au CEMD, dans le cadre du processus d'approbation de l'événement.

Actions de la direction

1. Les Ops RP développeront des directives sur les risques liés au Programme et aux projets et incluront les risques et les stratégies d'atténuation dans le processus de planification des événements des Ops RP.
2. L'EMIS surveillera les risques de façon régulière et communiquera ces risques à la haute direction dans le cadre du processus d'approbation ou lorsque cela sera jugé nécessaire.

BPR : DEM EMIS/DGO

Date cible : 1^{er} décembre 2020



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 6)

5. Contrôles (élevée)

Recommandation

Pour assurer l'exercice adéquat des pouvoirs et des responsabilités liés aux événements du Programme, conformément aux exigences obligatoires, le SMA(Svcs Ex) recommande de réviser et de mettre en œuvre des IPO qui favoriseront la responsabilisation. Plus précisément :

- des procédures pour établir le budget, planifier et coordonner les événements, avec suffisamment de détails, y compris les itinéraires des événements;
- des listes de contrôle pour confirmer que les dossiers des événements contiennent tous les documents pertinents et requis, y compris les risques et les stratégies d'atténuation, ainsi que des informations financières pour justifier les autorisations de dépenses et les engagements;
- les leçons retenues (rapports après action) pour informer la haute direction et améliorer les événements futurs des Ops RP.

Actions de la direction

1. Les Ops RP développeront un processus de planification des événements qui sera basé sur les leçons retenues et qui garantira le respect des procédures en termes d'établissement de budget, de gestion des risques, de coordination et de planification d'urgence. Des listes de contrôle seront établies afin de s'assurer que la documentation appropriée est rassemblée pour chaque événement.
2. Des listes de contrôle seront également établies pour la phase d'exécution en se référant au plan de l'événement et aux plans d'urgence.
3. Un programme de leçons retenues des Ops RP sera établi afin de recueillir les leçons retenues pour chaque événement et d'établir les tendances en vue de développer des stratégies d'atténuation et d'adapter le processus de planification en conséquence.

BPR : DEM EMIS/DGO

Date cible : 1^{er} décembre 2020



Annexe B – Matrice de délégation des pouvoirs du MDN

AUTORITÉ APPROBATRICE	Ministre	Sous-ministre	¹ Conseiller de niveau 1 ombudsman, délégué, SM de la Défense, SM Chef d'état-major	Conseiller de niveau 2 (mil) détenant le pouvoir de commandement de commandement	Autre conseiller (mil et civ) de niveau 2	Directeur, commandant de base et équivalent	Autre gestionnaire de centre de responsabilité
APPROBATION DE L'ÉVÉNEMENT	Plus de 50 000 \$	50 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	25 000 \$	10 000 \$
APPROBATION DES FRAIS D'ACCUEIL	Plus de 50 000 \$	50 000 \$	3 000 \$	3 000 \$	2 000 \$	1 000 \$	1 000 \$
FRAIS D'ACCUEIL/ÉVÉNEMENT avec ALCOOL	Requis si le SM participe	Requis	X	X	X	X	X

Tableau B-1. Niveaux d'approbation des dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements du MDN et des FAC².

² Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes – Matrice de la délégation des pouvoirs de signature en matière financière (26 avril 2018). Tiré du site http://cfo.mil.ca/assets/FinCS_Intranet/docs/fr/politiques-procedures/delegation-des-pouvoirs-matrice.pdf.



Annexe C – Définitions

Définitions

- Le CT et le Ministère désignent les **événements** comme des rassemblements d'individus (fonctionnaires ou non) engagés dans des activités autres que des activités opérationnelles du Ministère. Pour les Ops RP, il peut s'agir de prix, de cérémonies de reconnaissance, de cérémonies ministérielles ou d'activités de sensibilisation³. Les activités opérationnelles ne sont pas considérées comme des événements^{4 et 5}.
- Les **activités opérationnelles** sont directement entreprises en vue de fournir des programmes et des services ministériels et ne sont pas considérées comme des événements⁶. Il peut s'agir d'exercices militaires, de services internes pour soutenir l'exécution des programmes, tels que l'audit interne, de réunions pour planifier ou coordonner les opérations militaires, ou d'activités de gouvernance essentielles à la surveillance ministérielle, telles que les réunions du Comité d'audit ministériel.

Points à considérer concernant l'approbation des événements

- Le CT impose quatre principes pour guider la planification, l'approbation, l'enregistrement et la présentation des rapports sur les DVACE : examen public, optimisation des ressources, responsabilité et transparence⁷.
- Les BPR des événements doivent obtenir une seule demande d'approbation d'un événement, laquelle indique le total des coûts ministériels – tous les coûts supplémentaires inclus, ainsi que les autres coûts pertinents communiqués⁸.
- Éviter le « fractionnement des événements » – demander l'approbation d'un événement unique lorsqu'il existe un doute raisonnable.
- Un participant à l'événement n'est pas autorisé à s'approuver lui-même⁹.
- L'offre d'alcool et de divertissement est limitée et nécessite l'approbation du sous-ministre.
- Consulter le personnel du Sous-ministre adjoint (Finances) pour obtenir des précisions sur les exigences particulières.

³ Directive sur les DVACE du CT. 1^{er} avril 2017.

⁴ DPF, Changements clés apportés à la Directive sur les DVACE du CT, annexe B. 18 août 2017.

⁵ DPF, Mise à jour de la politique sur les DVACE. 9-10 novembre 2017.

⁶ Directive sur les DVACE du CT. 1^{er} avril 2017.

⁷ Guide sur les DVACE du CT. 1^{er} avril 2017.

⁸ Ibid.

⁹ DPF, Mise à jour – DVACE. Décembre 2015.



Annexe D – Rôle des Ops RP pendant les événements

	Reconnaissance des FAC	Équipe Canada	Galas et autres événements publics
Équipe des Ops RP	Coordonner le déroulement de l'événement et la participation des FAC entre les organisateurs de l'événement et les armées responsables.	Responsable de l'autorisation de l'événement et des détails administratifs, y compris de la planification et de la coordination des frais d'accueil et des voyages des bénévoles.	Fournir des conseils sur le protocole aux participants des FAC.
EMIS		Responsable des activités opérationnelles sur le théâtre des opérations.	
SMA(AP)	Responsable initial du Programme; n'est plus consulté en ce qui concerne les événements. On fait encore référence aux lignes directrices du SMA(AP).	Responsable initial du Programme; n'est plus consulté en ce qui concerne les événements. On fait encore référence aux lignes directrices du SMA(AP).	Responsable initial du Programme; n'est plus consulté en ce qui concerne les événements. On fait encore référence aux lignes directrices du SMA(AP).
Armées	Responsable des tâches, y compris de la distribution des billets aux membres des FAC.		

Tableau D-1. Rôles des Ops RP pendant les événements. Description des rôles de chaque intervenant au cours des divers événements de RP.