

Réponse et plan d'action de la direction (RPAD) : Évaluation de l'enveloppe du Devoir de diligence, 2017-2018 à 2022-2023

Introduction

L'évaluation de l'enveloppe du Devoir de diligence (DdD) a couvert la période allant de 2017-2018 à 2021-2022 et comportait, dans la mesure du possible, des données et des renseignements relatifs à la mise en œuvre du DdD jusqu'en 2022-2023 inclusivement. La collecte des données pour l'évaluation a été achevée en septembre 2023, les recommandations de l'évaluation ont été rédigées en décembre 2023 et le RPAD a été finalisée en mai 2024. Grâce à un engagement continu avec les principaux intervenants de l'enveloppe dédiée au DdD au cours de l'évaluation, l'équipe chargée de l'évaluation a été informée des nombreux efforts déployés par les centres de responsabilité du DdD (ACM, CFM, HCM et ZID, SCM, IFM) pour relever les défis liés à la mise en œuvre des initiatives financées par le DdD. Les centres de responsabilité du DdD ont fait preuve d'une extrême vigilance et ont travaillé à l'interne pour remédier aux diverses lacunes au cours de la période d'évaluation. En outre, les nouvelles données et analyses de l'évaluation ont été partagées avec les décideurs du DdD afin d'apporter des modifications à la planification et à la mise en œuvre du DdD en temps réel.

Le rapport d'évaluation reconnaît les efforts déployés par ces centres de responsabilité et les recommandations s'appuient spécifiquement sur ces efforts. Toutefois, en raison du calendrier de l'évaluation, toutes les nouvelles initiatives mises en œuvre après avril 2022 n'ont pas été prises en considération dans le rapport d'évaluation. Vous trouverez ci-après un résumé des initiatives entreprises par les centres de responsabilité entre avril 2022 et juin 2024. Comme bon nombre de ces initiatives sont récentes, leur efficacité pour relever les défis cernés reste encore à être démontrée. L'importance du suivi de ces initiatives en réponse aux recommandations de l'évaluation est mentionnée dans le RPAD.

- **Projets d'immobilisations et approvisionnement** : ACM a déployé plusieurs efforts pour améliorer la réalisation des grands projets d'immobilisations, notamment en modernisant les processus d'approvisionnement. Les efforts déployés comprennent la création du Bureau de gestion des programmes et projets et d'un portail de prestation de services afin de favoriser l'intégration des secteurs d'activité et d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des projets, y compris de nombreuses mises à niveau de l'infrastructure et des avoirs du réseau international de missions du gouvernement du Canada. SCM a également présenté de nouvelles mises à niveau de technologies de l'information (TI), notamment la modernisation de l'infrastructure du réseau.
- **Préparation aux missions** : CFM a amélioré les programmes de préparation aux missions et la cohérence au sein du réseau des missions en renforçant et en élargissant les exercices de formation; en élaborant des lignes directrices et des outils communs pour les missions et en créant 21 nouveaux postes du programme de préparation afin d'étendre la portée de cet important programme; des postes supplémentaires ont été approuvés au printemps 2024 et seront mis en place au cours des deux prochaines années.
- **Évaluations des risques liés à la sécurité** : Les secteurs concernés ont également amélioré les mesures d'atténuation prioritaires de l'évaluation des risques liés à la sécurité d'AMC en mettant en œuvre le « Plan stratégique de modernisation de la sécurité des missions », en harmonisant les mécanismes d'établissement de rapports des projets d'ACM et de CFM, en

modernisant la méthodologie de gestion des risques d'AMC, en renouvelant les exigences de sécurité d'AMC, en renforçant l'analyse et la distribution des renseignements sur les menaces en dehors de la zone de mission et en créant des postes pour ajouter un appui à l'évaluation des menaces par les services de renseignements. En outre, AMC a entamé la conception d'un système de gestion de la sécurité des missions, instrument politique destiné à regrouper les fonctions de sécurité des missions cloisonnées en un seul système fonctionnel. CFM prépare également le lancement de la ressource de sécurité ministérielle (RSM), qui contribuera à l'élaboration d'une politique de sécurité ministérielle complète et de directives, comportant des responsabilités et des obligations précises en matière de sûreté et de sécurité.

En outre, la cybersécurité continuant à représenter une menace croissante, en particulier après l'incident cybernétique de 2024, la gouvernance du DdD donne la priorité au financement de la réponse d'AMC et de sa préparation à venir. Au printemps 2024, une estimation de 25,3 millions de dollars (crédit 1) et de 3,1 millions de dollars (crédit 5) pour des initiatives liées à la cybersécurité a été approuvée.

- **Gouvernance** : CFM s'est déjà adapté pour inclure une représentation plus large dans la structure de gouvernance, y compris dans les secteurs géographiques, afin d'accroître la fonction de remise en question et de mieux harmoniser les décisions avec les évaluations des risques liés à la sécurité et les priorités des missions. La réorganisation du Ministère et la nouvelle direction générale pangéographique offriront d'autres possibilités de mettre à nouveau l'accent sur les initiatives conformément aux lignes directrices de la politique étrangère.
- **Santé et sécurité** : Pour mieux définir et communiquer la portée des obligations juridiques et politiques du Ministère en matière de protection de son personnel, AMC a communiqué de manière proactive avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et a confirmé son appui à une portée élargie qui comprend la santé, la sécurité et le bien-être. Les efforts déployés par HCM et ZID d'avril 2022 à ce jour comprennent la réalisation d'un examen complet du modèle des Services de santé à l'étranger, qui se concentre sur la détermination des lacunes dans les services de santé à l'étranger; la création et l'animation de nouveaux ateliers sur la santé psychologique et un programme de soutien psychologique pour les employés déployés dans des missions à haut risque. Au printemps 2024, un nouveau projet de formation au bien-être des agents consulaires a été approuvé, ainsi que deux grands projets d'immobilisations visant à répondre aux préoccupations des missions en matière de santé et de sécurité.

Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)

Recommandation 1 : Évaluation et atténuation des risques liés à la sécurité

CFM, en partenariat avec ACM, HCM, IFM, SCM, et en consultation avec les missions, devrait améliorer les modèles, méthodologies, processus, systèmes et outils d'évaluation des risques afin de saisir et d'évaluer de manière efficace la complexité croissante des menaces et des vulnérabilités rencontrées dans le réseau des missions et au sein de divers groupes (tels les femmes, les personnes 2ELGBTQI+, les personnes handicapées, les personnes racisées et les peuples autochtones), de les traduire en mesures d'atténuation bien ciblées et hiérarchisées, et de déterminer l'incidence potentielle des risques résiduels.

Réponse et engagement de la direction

Nous sommes d'accord avec cette recommandation et nous nous appuyerons sur les travaux récents pour améliorer les modèles et les méthodologies d'évaluation des risques afin d'optimiser le processus de hiérarchisation. Il s'agit notamment de la mise en œuvre du « Plan stratégique de modernisation de la sécurité des missions », qui vise à garantir que la hiérarchisation des priorités d'AMC en matière de sécurité s'appuie sur des données solides et à renforcer la capacité d'AMC à superviser et à mesurer les initiatives d'atténuation de la sécurité; de l'harmonisation des initiatives d'atténuation d'ACM et de CFM et d'une définition précise des responsabilités; de la modernisation de la méthodologie de gestion des risques d'AMC; du renouvellement des exigences d'AMC en matière de sécurité; de l'augmentation de la production et de la diffusion de renseignements sur les menaces en dehors de la zone de mission; et de la création de postes pour un appui accru à l'évaluation des menaces par les services de renseignements.

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
1.1 <ul style="list-style-type: none"> Utiliser le groupe de travail sur la sécurité pour examiner et évaluer les mesures d'atténuation de la sécurité et mettre en œuvre les nouvelles mises à niveau du système de gestion de l'information sur la sécurité. Mettre en œuvre les connexions nécessaires avec d'autres systèmes, procédures et outils afin de maximiser l'utilité du SGRS. 	1.1 <ul style="list-style-type: none"> Les données utilisées pour l'évaluation et l'atténuation des risques liés à la sécurité sont analysées à l'aide des meilleures technologies disponibles. Les nouveaux outils, les nouvelles directives et les nouvelles exigences en matière de sécurité font l'objet d'un suivi et sont mis en œuvre dans les missions partout au monde. Le résultat final est de fournir des conseils appropriés aux décideurs. 	1.1 CSD/CSR et CSD/CSS avec le soutien de CEP, AWO, INT, SIA, HWH	1.1 Mars 2026

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>1.2 Poursuivre l'amélioration de la stratégie numérique.</p> <p>Dans le cadre de cet effort :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la mise en œuvre du Méthodologie harmonisée d'évaluation des menaces, des vulnérabilités et des risques (MHEMVR) et d'une formation normalisée et comparative en gestion du risque à l'intention du personnel. • Acquérir et mettre en œuvre l'Outil électronique de gestion du risque (ASTRA) éprouvé de l'industrie et conforme aux normes du SCT; • Poursuivre l'élaboration d'un langage commun qui s'harmonise avec les exigences particulières relatives à la gestion de projets pour la mise en œuvre d'infrastructures, de systèmes et d'équipement. 	<p>1.2</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'harmonisation et la hiérarchisation des risques entre les secteurs C, I et A sont renforcées. • La capacité de collecte des données est améliorée. • Meilleure compréhension des risques liés à la sécurité détectés par les missions. • La coordination entre les secteurs sur les mécanismes de hiérarchisation et d'évaluation des risques est améliorée. <p>Remarque : Les évaluations de menaces en fonction des données de référence des missions comprennent déjà l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus).</p>	<p>1.2 CSD/CSS avec le soutien de IND/INT CSR, AWO, SIA, HWH</p>	<p>1.2 Janvier 2025</p>
<p>1.3 Garantir un accès efficace aux réseaux hautement classifiés au sein des missions, en fonction des besoins de l'organisation et des évaluations de menaces.</p> <p><i>Remarque : Une expansion est nécessaire pour qu'AMC puisse aborder des questions liées à la sécurité nationale et internationale hautement confidentielles tout en veillant à ce que les renseignements et les systèmes sensibles soient protégés et sécurisés de manière appropriée.</i></p>	<p>1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansion de la zone de haute sécurité (AC) (25 postes de travail, 10 postes de lecture à l'usage des ministères et une salle de conseil d'administration supplémentaire de niveau III). • Création du réseau canadien Très secret (RCTS) • Lieu de secours en cas de catastrophe fournissant une redondance des données afin de s'assurer que le RCTS demeure opérationnel partout au monde, en cas d'urgence touchant le centre de données d'Ottawa. De plus, CTSN ce site comble une lacune importante relevée par le Centre de la sécurité des télécommunications. 	<p>1.3 IND/INS en partenariat avec ARD, CSD et SPD.</p>	<p>1.3 Octobre 2025</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>1.4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les modèles d'évaluation des risques pour la protection des personnes faisant partie de divers groupes soient harmonisés et intégrés dans le cadre de santé et de sécurité au travail (SST) mené par HCM. • Intégrer les principes du cadre de SST dans les processus d'évaluation des risques actuels (notamment l'ACS Plus) et dans les mécanismes d'établissement des rapports. 	<p>1.4 Gestion intégrée du risque et conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> • En intégrant la composante de sécurité liée à la protection des personnes dans le cadre de SST, AMC garantit une approche holistique de la gestion de risques, notamment une meilleure compréhension des divers groupes de personnes. Cela permet de relever et de gérer les risques conformément au Code canadien du travail (CCT), évitant ainsi qu'ils ne soient traités de manière isolée. • Le résultat final est qu'AMC est mieux équipé pour suivre et remplir ses obligations juridiques en vertu du CCT, garantissant une approche complète et conforme de santé et de sécurité au travail. 	<p>1.4 HWD/HWH, avec le soutien de CSG, INT, CSS</p>	<p>1.4 Septembre 2024</p>

Recommandation 2 : Processus de prise de décision et surveillance

En s'appuyant sur les changements apportés au leadership, au mandat et à la composition du CCPIS, CFM devrait renforcer la structure de gouvernance conformément au Cadre de sécurité mondial afin de garantir une hiérarchisation et une affectation efficaces des ressources de l'enveloppe du DdD au cours des années restantes de son mandat et d'assurer une meilleure surveillance des investissements dans les missions à haut risque et à risque critique.

Réponse et engagement de la direction

D'accord avec cette recommandation et nous poursuivrons les changements positifs en cours destinés à renforcer la gouvernance conformément au solide Cadre de sécurité mondial.

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le développement des réformes de gouvernance entamées en 2022-2023 pour s'assurer que la structure représente bien l'évolution du paysage sécuritaire et les priorités des missions, ce qui est conforme à la nouvelle structure de gouvernance de niveau 2 d'AMC (2024); Examen annuel de la composition des membres du CCPIS selon l'optique de l'ACS Plus afin de garantir l'inclusivité et la diversité des points de vue. Veiller à ce que le système de gestion de la sécurité des missions soit mis en place pour rendre le CSM opérationnel de manière efficace, établir un lien entre la tolérance aux risques liés à la sécurité des missions et l'appropriation de ces risques, d'une part, et la hiérarchisation des investissements en matière de sécurité, d'autre part. Optimiser les possibilités d'accroître la simplicité et de réduire les formalités administratives tout en garantissant la hiérarchisation axée sur la sécurité. Poursuivre le renforcement du rôle du CCPIS en ce qui concerne la hiérarchisation, la fonction de remise en question et la garantie de solides décisions en matière d'affectation des ressources. 	<p>2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Une structure de gouvernance renforcée qui maximise l'allocation des fonds du DdD et donne la priorité aux initiatives axées sur la portée élargie des principes directeurs de l'enveloppe du DdD soutenus par le SCT. Une opérationnalisation des priorités et des responsabilités des missions en matière de sécurité améliorée. <p>Remarque : Le Ministère est en cours de réorganisation. La gouvernance évoluera en fonction de ces changements.</p>	<p>2.1</p> <p>CSD/CSG/CSS avec le soutien et la contribution des présidents et des membres du CCPIS</p>	<p>2.1 Octobre 2024</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'engagement des missions dans la structure de gouvernance, notamment le nouveau comité de gouvernance des chefs de mission. 			
<p>2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Finaliser le système de gestion de la sécurité des missions et le cadre de responsabilisation afin d'établir des politiques ministérielles sur la sécurité des missions, des définitions communes de l'appropriation des risques, des mécanismes de tolérance et des niveaux d'acceptation pour le réseau mondial de missions d'AMC. Poursuivre l'adoption d'une solide méthodologie de gestion de risques liés à la sécurité des missions et d'outils de gestion de risques afin d'appuyer le CSM conformément au cadre du système de gestion de la sécurité des missions. Poursuivre la mise en œuvre des « 20 meilleures » initiatives afin de stabiliser les investissements prioritaires en matière de sécurité et les priorités relatives à la gestion de risques du Ministère. Cette initiative progressive redéfinit les exigences relatives à la sécurité non satisfaites d'AMC. Repérer les ressources disponibles (financières, humaines, technologiques) par rapport aux risques et aux besoins relevés. Garantir la transparence des décisions relatives à l'affectation des ressources et demander des comptes aux responsables de la mise en œuvre. Poursuivre la coordination stratégique de la mise en œuvre des mesures de sécurité physiques et opérationnelles conformément aux directives du DdD et veiller à ce qu'elles soient axées sur les risques, comme le prévoit le CSM. 	<p>2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsabilisation et harmonisation de la politique du DdD et de la prise de décisions en matière de risques pour la sécurité des missions améliorées. Parcours systémique de l'évaluation à la mise en œuvre. Réduction des risques en cours au sein du réseau des missions Processus précis, reproductible et bien documenté pour établir, mesurer et comprendre la tolérance au risque pour la sécurité des missions. Responsabilités précises et documentées en cas de dépassement des seuils de tolérance au risque pour la sécurité des missions Des procédures de hiérarchisation et de mise en œuvre fiables, souples et mieux documentées. Des processus de gestion de projets transparents et simplifiés entre les secteurs. 	<p>2.2</p> <p>CSD/CSS avec le soutien de AWD, CSG, CSC, CSR, CET, SWD/SWC, SRD et des présidents et membres du CCPIS, du Comité sur la sécurité et du Comité de surveillance des sous-ministres adjoints (SMA)</p>	<p>2.2 septembre 2025</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>2.3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que le Cadre de sécurité mondial soit harmonisé avec les autres structures de gouvernance actuelles et nouvelles. • Mettre en œuvre le système de gestion de la sécurité des missions et le Cadre de responsabilisation pour la sécurité des missions qui s'harmonisent au CSM et aux nouvelles structures de gouvernance, afin de créer un système souple, systématisé et responsable de la gouvernance liée à la sécurité des missions. 	<p>2.3</p> <p>Intégration de nouvelles politiques et procédures, en veillant à ce que le Ministère continue à respecter ses obligations au titre du Code du travail canadien</p>	<p>2.3</p> <p>HWD/HWH, avec le soutien de CSG et DCD</p>	<p>2.3 Novembre 2024</p>

Recommandation 3 : Projets majeurs, projets mineurs et équipements et systèmes de sécurité

ACM devrait suivre les incidences des récentes modifications apportées à la structure, aux systèmes et aux processus pour améliorer la planification, la mise en œuvre et le suivi des projets du DdD et prendre d'autres mesures correctives pour relever les défis restant (y compris tout au long du continuum de l'approvisionnement et de la chaîne d'approvisionnement), garantir la réalisation des projets dans les délais (en particulier pour les projets de la ligne de service), respecter les engagements de l'enveloppe du DdD et améliorer la communication avec d'autres secteurs et d'autres missions concernés.

Réponse et engagement de la direction

D'accord avec cette recommandation. Il est essentiel de tirer les leçons des retards antérieurs dans la livraison des projets et des équipements liés au DdD. AMC reconnaît qu'il est possible d'améliorer l'harmonisation entre les processus utilisés par les experts en sécurité et ceux en biens immobiliers pour prioriser les projets et les investissements. Les efforts déployés comprennent la création du Bureau de gestion des programmes et projets qui a favorisé l'intégration des secteurs d'activité et a permis d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la planification et de la prestation, le lancement du **Portail de prestation de services (PPS)** pour planifier et gérer les activités immobilières dans les missions en temps réel, et de nombreuses mises à niveau de l'infrastructure et des avoirs du réseau de missions.

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Rendre compte, deux fois par an, des résultats des projets de sécurité de ses secteurs de service, notamment en ce qui concerne les achats, le programme des systèmes de sécurité électronique des chancelleries (SSEC), le programme de réseau d'émetteurs-récepteurs portatifs (RERP), le programme de véhicules blindés (VB) et le programme d'équipement pour la sécurité, au comité de supervision de la gouvernance approprié. Assurer la transparence des rapports aux clients et aux parties prenantes, le cas échéant. 	<p>3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la communication avec les parties prenantes sur les principaux achats en matière de sécurité et les mises à niveau des systèmes, tout en trouvant des solutions pour améliorer les délais de livraison et la qualité des services. Améliorer l'acquisition (conformément aux exigences de sécurité d'AMC) et le déploiement dans les missions du réseau afin de fournir une capacité de sécurité essentielle. Veiller à ce que les achats répondent aux exigences de sécurité définies par la fonction de sécurité du Ministère et de l'OSC. 	<p>3.1</p> <p>AWD/AWS et CSD/CSS</p>	<p>3.1 Mai 2025</p>
<p>3.2</p> <p>Accorder aux parties prenantes concernées de la mission l'accès aux mises à jour en direct du projet immobilier sur le portail de prestation de services.</p>	<p>3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer le portail de prestation de services (à compter de mai 2023, un Module de mission a été mis à disposition et les mises à jour sur les projets peuvent être consultées en temps réel sur le portail). Créer un SharePoint pour faciliter l'intégration, avec un accès aux produits de communication, aux guides de l'utilisateur, aux tableaux de bord personnalisés et aux rapports interactifs. 	<p>3.2</p> <p>ACM/ACO</p>	<p>3.2 avril 2024</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>3.3</p> <p>A. Créer une équipe dédiée à la sécurité informatique (AWSB) pour mettre en œuvre et gérer le programme de CCTV.</p> <p>B. Tirer parti de la capacité de la mission ou adopter une approche modulaire pour l'entretien du système de CCTV.</p> <p>C. Mettre en place une structure de gouvernance pour le CCTV, comprenant des partenaires en passation de marchés, afin de superviser le déploiement mondial du programme, qui rendra compte régulièrement au client et au comité de supervision de la gouvernance approprié au sein de la plateforme, et annuellement au CCPIS.</p>	<p>3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> Superviser le déploiement mondial du programme, qui rendra compte régulièrement au client et au comité de supervision de la gouvernance approprié au sein de la plateforme, et annuellement au CCPIS. Programme de CCTV répondant aux exigences de sécurité, déployé en masse dans les missions pour fournir une capacité de surveillance du périmètre essentielle à la mission. 	<p>3.3</p> <p>AWD/AWS avec le soutien de CSD/CSS</p>	<p>3.3 Septembre 2024</p>
<p>3.4</p> <p>Continuer à rendre compte trimestriellement de l'état de santé (c'est-à-dire des mesures de respect des délais, de la portée et du budget) de tous les projets immobiliers majeurs, y compris les étapes d'approvisionnement.</p>	<p>3.4</p> <ul style="list-style-type: none"> Des mises à jour trimestrielles sont fournies au moyen du plan d'activités intégré. Des mises à jour bimestrielles sur l'état de santé des projets > 1 M\$ sont communiquées au CPPI (Comité de suivi du portefeuille de la plateforme internationale). Les tableaux de bord de suivi du Cadre de gestion des investissements et des projets et Cadre de gestion des projets du secteur de service permettent de visualiser en temps réel l'état de santé des projets. Un document intitulé « Guide sur l'état de santé globale » a été publié dans le but de normaliser la manière dont les états de santé sont rapportés. 	<p>3.4</p> <p>ACM/ACO</p>	<p>3.4 Juin 2024</p>
<p>3.5</p> <p>Inviter les parties prenantes des missions concernées et les conseillers en approvisionnement aux réunions du Conseil consultatif sur le rendement lié à la prestation des services (CCRPS) afin d'améliorer la coordination de la planification et de la réalisation de tous les projets et activités liés à l'immobilier.</p>	<p>3.5</p> <p>Les parties prenantes des missions concernées et les équipes chargées de l'approvisionnement sont régulièrement invitées à participer aux réunions du CCRPS propres à chaque mission.</p>	<p>3.5</p> <p>ACM/ACO</p>	<p>3.5 Avril 2024</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>3.6 Présenter au comité exécutif, d'ici à la fin de 2024, un rapport sur l'enveloppe du Devoir de diligence, en indiquant notamment si la refonte d'ACM a une incidence positive sur la réalisation des projets d'infrastructure physique du DdD et, dans le cas contraire, quels sont les changements supplémentaires nécessaires.</p>	<p>3.6 La direction d'AMC sera convaincue que les récents changements structurels apportés à la plateforme ont permis à la direction de mieux réaliser son ensemble de projets d'infrastructure physique.</p>	<p>3.6 ACM/ACO avec le soutien d'ARQ</p>	<p>3.6 Décembre 2024</p>

Recommandation 4 : Équipes de préparation aux missions

CFM, en consultation avec HCM et les missions, devrait élaborer une stratégie à long terme pour l'évolution du programme de préparation aux missions, notamment en ce qui concerne la composition des équipes de la préparation aux missions, la formation et l'affectation du personnel, afin d'assurer un alignement approprié sur les besoins des missions en matière de sûreté et de sécurité, sur les capacités existantes des équipes de préparation aux missions et en tenant compte des ressources disponibles et de l'application d'une optique ACS Plus. La stratégie devrait assurer un équilibre entre les priorités en matière de sécurité et les priorités opérationnelles afin de soutenir une coopération internationale inclusive et efficace tout en maintenant des normes de diligence appropriées.

Réponse et engagement de la direction

D'accord avec cette recommandation selon laquelle le programme de préparation a été un succès pour la gestion des urgences et la sécurité au sein de la mission et devrait se poursuivre avec une stratégie globale à long terme pour la durabilité au-delà de cette enveloppe financière. Les efforts récents comprennent l'amélioration/expansion des formations existantes et le lancement de nouvelles formations (par exemple, un nouveau programme hybride de formation de base spécifique aux gestionnaires de programme régional (GPR) et un nouveau cours obligatoire pour les employés d'AMC) : *Introduction à la sécurité et Éléments essentiels en matière de cybersécurité*; l'élaboration de lignes directrices et d'outils à l'usage des missions; et la création de postes supplémentaires de GPR.

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>4.1</p> <p>En s'appuyant sur les travaux réalisés en 2022-2023 sur l'intendance en matière de préparation, cultiver et affiner une stratégie à long terme pour le programme de préparation, en y intégrant l'optique de l'ACS Plus.</p> <p>Dans le cadre de cet effort :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser les types de postes de l'équipe de la préparation, y compris les forces, les faiblesses et l'adéquation, en fonction de l'environnement de la menace. Évaluer la configuration de l'équipe de la préparation en fonction du type et de la taille de la mission, de la zone de responsabilité et de l'ensemble des risques, des ressources et des capacités. Examiner les options et entamer les préparatifs pour des ressources après le Devoir de diligence (tant à l'AC qu'à l'étranger) afin de soutenir l'expansion du programme et de 	<p>4.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Une stratégie globale à long terme, intégrant l'optique de l'ACS Plus, qui fera évoluer le programme de préparation pour relever les défis de l'avenir. La stratégie comprend, entre autres, la création de nouveaux modèles structurels pour le programme de préparation afin de s'aligner sur les projections de croissance du programme, un plan pour le budget de préparation et un modèle de calcul des coûts de la croissance du programme. Harmonisation du déploiement, des responsabilités et des obligations de rendre compte du programme des GPR avec le système de gestion de la sécurité des missions afin de garantir une gestion éclairée et responsable du programme de sécurité. 	<p>4.1</p> <p>CSD/CSR avec le soutien de CSG, CET, CSS, IND/INT, et INS, HFD/HFP, AFD/AFS</p>	<p>4.1 Mars 2026</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
répondre efficacement aux besoins en matière de préparation de la mission.			
<p>4.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie pour les affectations de préparation dans les endroits difficiles. Mener des actions de sensibilisation, proposer des séances d'information et collaborer avec les CDM pour assurer une sélection rigoureuse des candidats et accroître la capacité des candidats une fois qu'ils sont confirmés, grâce à des formations virtuelles et en personne. 	<p>4.2</p> <p>Une stratégie globale à long terme pour les endroits difficiles, intégrant l'optique de l'ACS Plus, qui fera évoluer la capacité des candidats au programme de préparation à relever les défis de l'avenir. (voir détails ci-dessus)</p>	<p>4.2</p> <p>CSD/CSR avec HFD/HFP</p>	<p>4.2 Mars 2026</p>
<p>4.3</p> <p>Élaboration de la politique de gestion de la santé psychosociale dans les zones de conflit, qui comprend un projet pilote avec KYIV.</p>	<p>4.3</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcer le soutien psychosocial dans les missions à haut risque afin de garantir que tous les employés travaillant dans ces environnements difficiles, y compris les groupes les plus divers, bénéficient d'un soutien psychosocial approprié. Le résultat final est un effectif plus résilient, mieux équipé pour gérer les défis psychosociaux de leurs rôles tout en préservant leur santé et leur bien-être. Cela correspond à l'engagement du Ministère de protéger la santé de ses employés et de remplir efficacement son mandat, même dans les environnements les plus difficiles. 	<p>4.3</p> <p>HWD/HWH, avec ZID/ZIB</p>	<p>4.3</p> <p>Projet pilote : Octobre 2024</p> <p>Politique : Mars 2025</p>
<p>4.4</p> <p>Poursuivre l'amélioration de la formation des GPR :</p> <ul style="list-style-type: none"> La composition de la formation de base des GPR sera modifiée en 2024 pour inclure trois semaines de formation en personne (une augmentation par rapport à deux semaines en 2023) et une semaine de formation par webinaire (une diminution par rapport à deux semaines en 2023). 	<p>4.4</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer le programme de formation des GPR afin de l'aligner sur les besoins des missions en matière de sûreté et de sécurité, sur les capacités existantes de l'équipe de la préparation aux missions et en tenant compte des ressources disponibles, dans l'optique de l'ACS Plus. Gestion responsable du programme de sécurité. 	<p>4.4</p> <p>CSD/CSR en collaboration avec CET et CSS</p>	<p>4.4 Juin 2026</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<ul style="list-style-type: none"> Continuer à solliciter un retour d'information et agir sur les enseignements tirés des séances annuelles de formation de base des GPR. Proposer aux spécialistes de la préparation à l'étranger des séances annuelles de formation et de mise à niveau des compétences afin de garantir l'actualisation des connaissances dans un environnement de gestion de la sécurité et des situations d'urgence. 			
<p>4.5</p> <p>Poursuivre la collaboration avec les missions afin d'examiner les structures, les outils et les produits efficaces de gouvernance des programmes pour favoriser un déploiement cohérent et fondé sur des données probantes des programmes et leur alignement sur les besoins des missions en matière de sécurité et de gestion des situations d'urgence.</p>	<p>4.5</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration des produits d'orientation, des outils et des modèles relatifs à la préparation afin de renforcer l'efficacité des gestionnaires de programmes. Les outils, produits et structures du programme des GPR répondent aux exigences du système de gestion de la sécurité des missions et du cadre de responsabilisation afin de garantir une gestion éclairée et responsable. 	<p>4.5</p> <p>CSD/CSR avec le soutien de CSG, CET, CSS, AFS</p>	<p>4.5 Mars 2026</p>
<p>4.6</p> <p>Examiner les stratégies visant à prendre en compte la santé, la sécurité et le bien-être des GPR et à soutenir de manière proactive la santé psychologique des spécialistes de la préparation.</p>	<p>4.6</p> <ul style="list-style-type: none"> Formuler une stratégie exhaustive sur la résilience de la préparation afin d'aider les praticiens des programmes à mettre en œuvre de façon efficace et équilibrée les priorités sur la sécurité, l'intervention d'urgence et les activités. Créer une formation sur la santé et la sécurité psychologiques ainsi que sur la réponse aux événements potentiellement traumatisants et la fournir aux agents et gestionnaires de la préparation en affectation. 	<p>4.6</p> <p>CSD/CSR avec CSG, ZID/ZIB, HWH</p>	<p>4.6 Mars 2026</p>
<p>4.7</p> <ul style="list-style-type: none"> Examiner la formation sur la santé et la sécurité au travail proposée aux employés de la mission, y compris en ce qui touche la santé psychologique. Fournir une formation sur la psychologie pour améliorer la résilience en cas de conditions défavorables et d'événements traumatisants. 	<p>4.7</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer le respect des obligations d'AMC en vertu du CCT et prévenir de façon proactive les problèmes potentiels. Doter le personnel des connaissances et des compétences nécessaires pour relever et gérer les risques liés à leurs tâches et à leur environnement de travail, y compris les risques psychologiques. 	<p>4.7</p> <p>HWD/HWH et ZID/ZIB, avec le soutien de CSR</p>	<p>4.7 Mars 2026</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
	<ul style="list-style-type: none"> • ZID adaptera et animera des ateliers sur la santé psychologique en se fondant sur les évaluations des risques réalisées par HWH. • Le résultat est une main-d'œuvre bien formée, capable de prévenir efficacement les problèmes, ce qui améliore le respect des obligations juridiques du Ministère et permet de créer un environnement de travail plus sûr et plus sain. 		
<p>4.8 Élaborer un plan d'urgence en matière de santé pour les missions afin de veiller à ce qu'elles soient prêtes à composer avec toute urgence sanitaire. Le plan doit prévoir une formation sur les premiers soins, la fourniture de trousse de premiers soins adaptées aux risques relevés, des procédures d'évacuation médicale, des premiers soins en matière de santé mentale et la détermination des centres médicaux régionaux.</p>	<p>4.8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation globale aux urgences sanitaires qui permet aux missions de répondre efficacement et rapidement aux crises sanitaires, préservant ainsi la santé et le bien-être de l'ensemble du personnel. Amélioration de la capacité d'AMC à fournir un soutien médical opportun et approprié dans les situations d'urgence. • Le résultat escompté est un personnel de mission bien équipé et formé pour gérer tous les types d'urgences sanitaires (physiques et mentales), garantissant ainsi la sécurité et le bien-être de tout le personnel. Cela correspond à l'objectif du Ministère de maintenir un programme de sécurité et de SST solide, intégré et conforme à la loi. • Ce résultat garantit que le Ministère demeure engagé à améliorer continuellement ses pratiques de préparation aux situations d'urgence et à ce qu'il reste proactif dans son approche de la prévention des risques. 	<p>4.8 HWD/HWH, avec le soutien de CSR et de ZID/ZIB</p>	<p>4.8 Mars 2026</p>

Recommandation 5 : Clarté des responsabilités et des obligations de rendre compte en matière de sûreté et de sécurité

CFM, en consultation avec ACM, HCM, IFM, SCM, les secteurs géographiques et USS, devrait tirer parti des cadres pertinents existants pour élaborer une politique et des orientations de sécurité ministérielles exhaustives qui précisent les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de rendre compte actualisées des unités organisationnelles, des responsables ministériels et des organes de gouvernance impliqués dans les investissements et la programmation en matière de sûreté et de sécurité dans les missions du Canada à l'étranger, y compris les obligations en matière d'acceptation des risques non atténués ou résiduels.

Réponse et engagement de la direction

D'accord avec la recommandation de tirer parti du solide cadre stratégique existant en matière de sécurité en renforçant et en confirmant les points focaux et en améliorant l'accès aux orientations stratégiques dans l'ensemble du Ministère. Les efforts récents comprennent la migration en cours vers une nouvelle ressource de sécurité ministérielle et la préparation de son lancement, ainsi que l'élaboration de l'instrument stratégique du système de gestion de la sécurité des missions, qui a été conçu pour regrouper les fonctions de sécurité des missions cloisonnées en un seul système fonctionnel.

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>5.1</p> <p>Améliorer l'accessibilité et la connaissance des orientations en matière de politique de sécurité grâce à la migration en cours vers une nouvelle ressource de sécurité ministérielle (un site de communication sur SharePoint). La ressource de sécurité ministérielle comprendra des procédures normalisées de fonctionnement pour la sécurité des missions ainsi que des produits supplémentaires et des directives.</p> <p>Dans le cadre de l'examen et de l'élaboration réguliers d'une orientation politique, mettre à jour et préciser clairement les rôles, les responsabilités et les obligations. Mettre également au point le cadre de responsabilisation pour la sécurité des missions.</p> <p>En outre, en ce qui concerne les renseignements hautement classifiés, IND contribuera aux travaux du secteur C visant à élaborer une politique de sécurité ministérielle globale, qui traite notamment des responsabilités.</p>	<p>5.1</p> <ul style="list-style-type: none"> Les responsabilités quant à la sécurité sont clairement définies et documentées, et des orientations complètes en matière de sécurité et de devoir de diligence sont facilement accessibles grâce à la transition du contenu sur la sécurité vers les ressources de sécurité ministérielles et grâce à l'analyse subséquente permettant de relever et de corriger les lacunes dans les politiques et l'orientation. Des attentes de base claires et évolutives pour les opérations de sécurité à l'étranger, qui contribueront à un système plus holistique et durable de gestion des programmes de sécurité des missions, de gestion des risques de sécurité et d'investissement. Les procédures de mise en œuvre politique et intersectorielle et les procédures de production de rapports sont intégrées dans un écosystème politique unique, ce qui permet de prendre des décisions documentées, fondées sur des données. Ces efforts viendront renforcer les opérations de préparation, les responsabilités liées au devoir de diligence et les investissements du Ministère. 	<p>5.1</p> <p>CSD/CSG avec les directions de CFM, ACM, HCM, IFM, SCM et JUS</p>	<p>5.1 Mars 2025</p>

Recommandation 6 : Étendue des responsabilités en matière de devoir de diligence d'AMC et stratégie relative aux ressources

Éclairer la planification de la prochaine itération des investissements et de la programmation en matière de sécurité des missions du Ministère au-delà de la période du MC de 2016 sur le DdD (de 2017-2018 à 2026-2027) :

- 1) CFM, en partenariat avec ACM, HCM, IFM, JFM, SCM et les secteurs géographiques, devrait définir, documenter et communiquer toute la portée des responsabilités ministérielles en matière de protection des personnes, des informations et des biens dans les missions à l'étranger, en tenant compte des besoins des divers groupes de parties prenantes tels les femmes, les personnes 2ELGBTQI+, les personnes handicapées, les personnes racisées et les peuples autochtones et des contextes de sécurité des missions.
- 2) CFM, en partenariat avec ACM, HCM, IFM et SCM, devrait élaborer des stratégies relatives aux ressources afin de mettre en œuvre des solutions efficaces et durables visant à protéger les infrastructures, les informations et les personnes à l'étranger, sur la base d'une évaluation des lacunes dans la capacité d'AMC à assumer ses responsabilités et de la capacité des équipes ministérielles à mettre en œuvre des solutions.

Réponse et engagement de la direction

- 1) Accepter cette recommandation pour mieux définir et communiquer la portée des obligations juridiques et politiques du Ministère en ce qui a trait à la protection des personnes, y compris le personnel au Canada, les personnes à charge et le personnel embauché sur place.
- 2) Accepter la recommandation de se reposer sur les réussites et les pratiques exemplaires pour orienter la prochaine phase de ressourcement du DdD.

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<p>6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point une évaluation approfondie des exigences juridiques et politiques existantes du devoir diligence, tout en tenant compte des besoins des différents intervenants (p.ex., les employés canadiens, le personnel embauché sur place, les entrepreneurs) et des contextes de sécurité uniques des missions. Ici, il faut la contribution de ZIB pour que la santé psychologique soit bien un élément transversal de la portée du DdD d'AMC. • Poursuivre l'élaboration des procédures normalisées de fonctionnement afin de mettre en œuvre la politique du DdD et d'élaborer une stratégie de communication claire et concise pour communiquer les obligations relatives au devoir de diligence de sorte que les parties concernées – y compris le personnel de la mission, la direction et les partenaires externes – connaissent bien leurs responsabilités. 	<p>6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect du Devoir de diligence éclairée – Une compréhension globale des obligations d'AMC, qui tient compte des besoins des différents intervenants et des contextes de sécurité uniques des missions, aidera AMC à mieux respecter son devoir de diligence. Cela correspond d'ailleurs à l'objectif du Ministère de protéger les personnes, l'information et les biens dans les missions à l'étranger. • De plus, cette démarche s'inscrit dans l'objectif du Ministère de veiller à ce que toutes les personnes concernées dans ses missions soient bien informées et puissent assumer leurs responsabilités liées au devoir de diligence. • Les lacunes concernant les obligations générales liées au devoir de diligence – en matière de sécurité et de SST – ainsi que le financement et les ressources fournis par l'enveloppe de financement du Devoir de diligence sont clairement indiqués. 	<p>6.1</p> <p>Une initiative dirigée par HWD/HWH en partenariat avec ZID, CSG, CSS, ACM, IFM, JFM, SCM et les secteurs géographiques</p>	<p>6.1 Mars 2025</p>

Mesures	Livrables prévus/Résultats attendus	Centres de responsabilité (Direction générale/Direction)	Dates cibles
<ul style="list-style-type: none"> Clarifier la distinction entre l'enveloppe du Devoir de diligence et le concept juridique élargi du Devoir de diligence ainsi que son application dans le contexte opérationnel d'AMC. 	<ul style="list-style-type: none"> Un système de gestion de la sécurité des missions et le cadre de responsabilisation pour la sécurité des missions en accord avec les politiques du Devoir de diligence d'AMC. 		
<p>6.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuer de définir les priorités de ressourcement selon l'analyse des risques et l'évolution de la situation en matière de sécurité, notamment en utilisant le système de gestion de la sécurité des missions, un processus analytique permettant d'évaluer le contexte opérationnel des missions d'AMC et de définir le niveau de risque des menaces susceptibles de perturber le personnel, l'information et les biens d'AMC. Élaborer une stratégie de ressourcement à long terme, sans oublier la nécessité éventuelle d'une nouvelle demande de budget ou d'une couverture politique pour traiter les priorités soulevées. 	<p>6.2</p> <ul style="list-style-type: none"> Un système de gestion de la sécurité des missions fonctionnel et entièrement mis en œuvre qui est interopérable avec la politique du Devoir de diligence d'AMC et qui la soutient. Des interventions normalisées en matière de sécurité des missions (responsables, fiables, rentables, agiles et réactives) dans l'ensemble du réseau des missions. Mécanisme systématisé de planification entre les secteurs, qui est éclairé et tenu responsable par le système de gestion de la sécurité des missions et qui répond aux défis évolutifs du contexte mondial de la sécurité. 	<p>6.2</p> <p>CSD/CSS en partenariat avec ACM, HCM, IFM, JFM, SCM et les secteurs géographiques</p>	<p>6.2 Mars 2026</p>
<p>6.3</p> <p>Examiner la possibilité de définir des exigences claires pour les postes à l'étranger, appelées « exigences opérationnelles de bonne foi », en particulier dans les endroits difficiles où le réseau de la santé peut être inadéquat ou dans les cas où les interventions d'urgence, y compris l'évacuation médicale, peuvent être retardées.</p>	<p>6.3</p> <p>Placement efficace du personnel et protection de la santé : Les bonnes personnes sont placées dans les rôles appropriés. Le résultat escompté est un personnel non seulement bien adapté à leurs rôles, mais aussi capable de s'acquitter efficacement de leurs tâches tout en préservant leur santé. Cette approche est conforme au mandat et à l'engagement du Ministère de préserver la santé et le bien-être de ses employés, en particulier dans les environnements difficiles.</p>	<p>6.3</p> <p>HWD/HWH, avec HFD/HFP, HWL, CSR</p>	<p>6.3 Mars 2026</p>