



National
Defence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



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

Évaluation de la gestion des infrastructures – Biens immobiliers



Réunion du Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation

Novembre 2018

1258-3-011 (SMA[Svcs Ex])

Canada

Table des matières

Acronymes et abréviations	ii
Sommaire	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte de l'évaluation	1
1.2 Profil du programme	2
1.3 Portée de l'évaluation.....	4
2.0 Constatations et recommandations	7
2.1 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement	7
2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)	8
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation.....	B-1
Annexe C – Modèle logique.....	C-1
Annexe D – Matrice d'évaluation	D-1

Acronymes et abréviations

ARRC	Autorité, responsabilité et reddition de comptes
CMR	Cadre ministériel des résultats
CMRE	Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation
CT	Conseil du Trésor
DGEGD	Directeur général – Environnement et gestion durable
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
FAC	Forces armées canadiennes
GII	Gestion intégrée de l'information
IE	Infrastructures et environnement
MAIE	Modernisation des activités d'infrastructures et environnement
MDN	Ministère de la Défense nationale du Canada
RAA	Réseau des affaires autochtones
SAA	Secrétariat aux affaires autochtones
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SIRIE	Système d'information sur les ressources en matière d'infrastructures et d'environnement
SMA(IE)	Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VFA	Ensemble de produits logiciels pour la gestion des immobilisations

Sommaire

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation de l'état de préparation des infrastructures – Biens immobiliers. L'évaluation a été menée par le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) conformément à la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor (CT). Alors que la Politique sur les résultats permet de procéder de manière souple à des évaluations fondées sur certains aspects préoccupants ou risques particuliers aux programmes, cette « évaluation ciblée » consiste à examiner le résultat immédiat de la « prise de décisions éclairées » du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE]). L'évaluation porte sur la pertinence et le rendement, en plus d'évaluer l'atteinte des résultats organisationnels pour informer et soutenir les décideurs du SMA(IE) au moment opportun au cours des premiers stades du processus de transformation du groupe.

L'évaluation a consisté à établir la mesure dans laquelle les décideurs et les comités du SMA(IE) disposent de l'information nécessaire pour soutenir la prise de décisions éclairées en matière de gestion des biens immobiliers, ainsi qu'en ce qui concerne les besoins en matière de santé et de sécurité, la gestion de l'environnement et les obligations entourant les affaires autochtones. L'évaluation a également permis d'évaluer la mesure dans laquelle les paramètres de rendement, les données et les outils du SMA(IE) permettent – ou sont conçus de manière à permettre – la prise de décisions éclairées dans l'ensemble du quartier général, ainsi qu'au niveau des régions et des détachements.

Description du programme

La mission du groupe du SMA(IE) est d'assurer le succès opérationnel des Forces armées canadiennes (FAC) en gérant et en livrant de manière efficace les programmes et les services d'infrastructures et d'environnement afin de répondre aux exigences de programmes du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC.

En 2016, le groupe du SMA(IE) complétait une initiative de centralisation passant d'une fonction consultative vers un modèle de gestion des biens immobiliers et de prestation des services intégré dans l'ensemble du pays. Le groupe du SMA(IE) participe présentement à un projet de transformation d'une durée de cinq ans, soit de 2016 à 2021, dont le but est d'assurer l'évolution et la mise en œuvre des divers programmes et services du groupe du SMA(IE).

Pertinence

Discussion sur la pertinence de l'évaluation fondée sur l'harmonisation du processus décisionnel du SMA(IE) avec la Politique sur les résultats du CT et la politique de défense de 2017 : *Protection, Sécurité, Engagement*. Les initiatives dans le cadre de la politique de défense exigent des décideurs et des comités du SMA(IE) qu'ils misent sur une prise de décisions éclairées pour atteindre les résultats. La prise de décisions éclairées est également conforme aux attentes et aux priorités de la Politique sur les résultats du CT et de la Directive sur les résultats du CT. En résumé, la politique de défense et la Politique sur les résultats du CT bénéficient directement du soutien des décisions prises par le SMA(IE).

Rendement

Pour évaluer l'efficacité de la « prise de décisions éclairées », l'évaluation était fondée sur trois domaines d'enquête principaux, soit la planification fondée sur les données; la collecte et l'analyse des données; ainsi que l'utilisation des données aux fins des décisions au sein du groupe du SMA(IE).

Planification fondée sur les données : les capacités intégrales de planification des données et d'utilisation des outils de données du SMA(IE) continuent de dépendre du projet de

Évaluation globale

- Les directives en ce qui concerne les rôles, les responsabilités et les attentes en matière d'utilisation des données et de paramètres de rendement pour soutenir la prise de décisions doivent faire l'objet d'une élaboration plus poussée.
- Les niveaux variables d'intégration des nouveaux outils de gestion des données, la formation insuffisante sur des outils, ainsi que l'absence de normes et de processus en matière de données ont contribué à la confiance limitée à l'égard des données disponibles. Ces facteurs ont limité la capacité du groupe du SMA(IE) à réaliser une analyse approfondie.
- On a besoin de sensibiliser davantage l'ensemble du groupe aux initiatives du projet de transformation du SMA(IE) et à la façon dont elles donneront lieu à une utilisation améliorée des données pour soutenir la prise de décisions et contribueront aux priorités organisationnelles, ainsi qu'à la réalisation des objectifs à long terme.

transformation du SMA(IE). Le personnel du SMA(IE) a manifesté le besoin de directives additionnelles sur les attentes en ce qui concerne l'utilisation des données et des paramètres de rendement pour soutenir la prise de décisions. Alors qu'on continue d'élaborer, d'utiliser et d'intégrer les responsabilités et les autorisations, la clarté améliorée des rôles et des responsabilités devraient également donner lieu à des améliorations correspondantes sur le plan de la planification des données. Pour les programmes d'environnement et des affaires autochtones du SMA(IE), l'absence de rôles et de critères d'engagement clairement définis avec les autres groupes du niveau un au sein du MDN et des FAC a suscité certains défis pour le SMA(IE) lorsqu'il s'agit de colliger et d'utiliser ces données à des fins de décisions et de rapports.

Collecte et analyse des données : certains systèmes de gestion de l'information du SMA(IE) sont intégrés au Système d'information de gestion des ressources de la défense (SIGRD) et permettent au personnel d'analyser les données par de nouveaux moyens. Toutefois, on est encore en train de procéder à l'intégration d'autres systèmes. L'absence de normes et de procédés promulgués en matière de données a donné lieu à des problèmes, alors qu'on ne comprend pas ou qu'on ne coordonne pas bien les exigences en matière de collecte de données au sein du groupe du SMA(IE). En plus des préoccupations exprimées en ce qui concerne la disponibilité et le contenu de la formation sur l'utilisation des nouveaux outils de gestion des données, ces enjeux ont suscité au sein du personnel des préoccupations liées à la fiabilité des données qui ont eu des répercussions négatives sur la capacité du groupe du SMA(IE) d'exploiter les données et de procéder à une analyse détaillée.

Utilisation des données aux fins des décisions : au sein du groupe du SMA(IE), certains comités et divisions ont utilisé les données disponibles pertinentes pour établir la priorité des projets et intégré la planification des ressources pour appuyer la prise de décisions. Les états-majors des régions et des détachements ont cependant exprimé une confiance limitée à l'effet qu'on répondra à leurs besoins en matière de données et de paramètres de rendement dans le cadre des initiatives de transformation. Un défi que doit relever la direction du SMA(IE) consiste à élaborer au sein de tout le personnel une vision commune quant à la façon dont le projet de transformation facilite une utilisation accrue et améliorée des données aux fins des décisions. Le développement d'une culture fondée sur les données au sein du groupe du SMA(IE) reconnaîtrait le besoin de données précises et fiables pour la production de rapports externes et l'utilisation accrue des données dans le cadre du processus décisionnel.

Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
Pertinence	
1. Le processus décisionnel du SMA(IE) favorise la politique de défense du Canada et la Politique sur les résultats du CT.	
Rendement – Efficacité	
2. Les stratégies, les directives, les plans nécessaires, ainsi que les rôles définis pour l'identification, la collecte et l'utilisation des données pour soutenir la prise de décisions éclairées, ainsi que l'atteinte des résultats sont des éléments de l'actuel projet de transformation et sont toujours en cours de développement, ce qui a donné lieu à certains défis pour le personnel du groupe du SMA(IE).	Directives et orientation 1. Assurer que les produits livrables du projet de transformation comportent des directives et une orientation claires en ce qui concerne les données et la mesure du rendement à l'intention du personnel du SMA(IE) à tous les niveaux, ainsi que des comités du SMA(IE). De manière plus précise, les directives et l'orientation devraient expliquer le besoin de saisir des données et les paramètres de rendement, les types précis de prises de décisions éclairées, ainsi que la façon dont on utilisera les données et les paramètres de rendement pour la prise de décisions touchant les biens immobiliers, l'environnement et les affaires autochtones au sein du groupe du SMA(IE).
3. Le personnel du SMA(IE) a généralement manifesté une confiance limitée dans la fiabilité des données. Le personnel a attribué cette confiance limitée aux défis que doivent relever les utilisateurs du Système d'information sur les ressources en matière d'infrastructures et d'environnement (SIRIE); la formation insuffisante; ainsi qu'à l'absence, en matière de données, de normes et de procédés promulgués qui procureraient une approche uniforme en matière de collecte de données à la grandeur de l'organisation.	Fiabilité des données 2. Pour contribuer encore davantage à l'analyse détaillée des données et à la prise de décisions éclairées, vérifier les principaux enjeux qui limitent l'uniformité et la fiabilité des données au sein du groupe du SMA(IE) et élaborer un plan et un échéancier afin de corriger ces problèmes.
4. Les préoccupations liées à la fiabilité des données ont eu des répercussions négatives sur la capacité du groupe du SMA(IE) d'exploiter les données, de procéder à une analyse détaillée des données et de permettre la prise de décisions éclairées.	

5. Le degré de confiance selon lequel le projet de transformation donnera lieu à une utilisation améliorée des données pour permettre la prise de décisions éclairées et réaliser l'état final de l'organisation diffère grandement entre les états-majors des régions et des détachements du Groupe des opérations immobilières et le personnel de l'administration centrale du SMA(IE).	Sensibilisation au projet de transformation 3. Pour assurer une compréhension commune à la grandeur de l'organisation du SMA(IE), son personnel devrait être informé régulièrement de l'évolution du projet de transformation et de la façon dont la réalisation des initiatives de transformation contribuera aux priorités de l'organisation et aux objectifs à long terme. Cela devrait consister, entre autres, à miser sur les données planifiées et recueillies en ayant recours à des processus d'analyse opérationnelle adaptés aux fins des décisions de gestion des infrastructures et d'investissement dans les infrastructures en cernant les considérations environnementales et autochtones connexes et en tenant compte de ces considérations.
---	---

Tableau 1. Sommaire des principales constatations et recommandations. Le présent tableau offre un aperçu des constatations et des recommandations du rapport.

Nota : Pour prendre connaissance des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations du SMA(Svcs Ex), consulter l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#).

1.0 Introduction

1.1 Contexte de l'évaluation

Le présent rapport renferme les constatations et recommandations de l'évaluation du processus de gestion des infrastructures – Biens immobiliers. Le groupe du SMA(IE) est passé de la fonction consultative à un modèle intégré de gestion des biens immobiliers et de prestation des services dans l'ensemble du pays¹ dans le cadre d'une initiative de centralisation en 2016 avant qu'on n'entreprenne un projet de transformation d'une durée de cinq ans, soit de 2016 à 2021².

L'évaluation ciblée est réalisée conformément à la Politique sur les résultats du CT et soutient directement la transformation continue du SMA(IE) en évaluant le secteur de résultat précis intitulé « prise de décisions éclairées »³. L'évaluation permet d'établir la mesure dans laquelle les décideurs du SMA(IE) disposent de l'information et des outils nécessaires, ainsi que de l'orientation et des directives leur permettant de gérer de manière efficace les portefeuilles étendus et les nouvelles responsabilités, alors qu'elle vise à informer et à aider les décideurs du SMA(IE) à contribuer davantage à la réussite dans le cadre de la transformation continue.

L'évaluation est un volet du Plan d'évaluation de l'année financière 2017-2018 du MDN et des FAC, tel qu'approuvé par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) au mois de juillet 2017. L'évaluation a commencé au mois d'août 2017.

Depuis 2011, le SMA(Svcs Ex) et le Bureau du vérificateur général du Canada ont réalisé six audits et trois évaluations portant sur les divers aspects du portefeuille du SMA(IE)⁴.

¹ Plan de ressources intégrées de 2017-2018 du SMA(IE).

² En avril 2017, le SMA(IE) terminait la première année d'un programme de transformation en quatre phases d'une durée de cinq ans. Le projet de transformation vise à positionner l'organisation afin qu'elle puisse réaliser son intention stratégique qui consiste à mieux servir les opérations des FAC et les programmes du MDN en faisant appel aux pratiques exemplaires de l'industrie dans le domaine des biens immobiliers. Pour y parvenir, le projet de transformation entend mettre en place un modèle opérationnel intégré quant aux six volets suivants : (1) Information; (2) Technologie; (3) Procédés et fonctions; (4) Modèle de prestation; (5) Gens et organisation; (6) Gouvernance.

³ Le modèle logique du SMA(IE) a été approuvé le 30 novembre 2016. Le résultat immédiat du modèle logique intitulé « La prise de décisions éclairées est rendue possible et on y fait appel » fait partie des neuf résultats immédiats qui favorisent trois résultats intermédiaires et trois résultats ultimes. Le modèle logique du SMA(IE) est présenté à l'annexe C.

⁴ Vérification de la gestion des champs de tir et des secteurs d'entraînement du SMA(Svcs Ex) (2017); Audit des travaux municipaux du SMA(Svcx Ex) (2016); Vérification du logement des Forces canadiennes par le Bureau du vérificateur général (2016); Audit du passif associé aux sites contaminés et aux anciens sites contenant des munitions explosives non explosées (UXO) du SMA(Svcx Ex) (2015); Évaluation des contributions à l'appui du Programme d'aide aux immobilisations du SMA(Svcx Ex) (2014); Évaluation de la protection et de la gérance de l'environnement du SMA(Svcx Ex) (2014); Vérification de la gestion des biens immobiliers par le Bureau du vérificateur général (2012); Évaluation de l'acquisition, de la maintenance et de l'aliénation des biens immobiliers du MDN (2011); Vérification de la Stratégie de développement durable de la Défense (sic) du MDN (2011).

1.2 Profil du programme

1.2.1 Description du programme

La mission du SMA(IE) est d'assurer le succès opérationnel des FAC en gérant et en réalisant de manière efficace les programmes et les services d'infrastructures et d'environnement et autres afin de répondre aux exigences de programmes du MDN et des FAC⁵. De façon plus générale, les responsabilités du groupe du SMA(IE) comprennent :

- Les services immobiliers. Cela comprend les opérations immobilières, l'architecture et le génie, les projets de construction, la planification du portefeuille, ainsi que les services d'acquisition.
- Le soutien et l'expertise dans le domaine environnemental. On reconnaît la gestion efficace de l'environnement comme un volet essentiel de l'état de préparation opérationnelle des FAC pour assurer le respect des lois et des règlements pertinents, ainsi que pour assurer une gestion durable des terrains et des infrastructures.
- La gestion des sites contaminés. Cela comprend les services de gestion de projet, ainsi que la prestation de conseils d'expert en lien avec les sites contaminés. Cela comprend également les enjeux liés aux munitions explosives non explosées avec lesquels le Ministère doit traiter.
- Expertise, conseils et coordination des affaires autochtones. Ces activités contribuent à assurer que les employés du MDN et les membres des FAC connaissent les engagements sur le plan juridique et qu'ils tiennent compte des exigences en matière de consultation et des obligations en vertu des traités lorsqu'ils s'acquittent des activités, des rôles et des responsabilités du MDN et des FAC.
- Un programme de sécurité nucléaire détaillé dans le but d'assurer le respect des règlements sur les matières radioactives et les sources de rayonnement ionisant utilisées au sein du MDN et des FAC.
- Des services de sécurité et de protection contre les incendies, incluant les rapports et les enquêtes en cas d'incendie, ainsi que le génie dans le domaine de la sécurité incendie.

En appui à ces responsabilités, le SMA(IE) exerce une autorité fonctionnelle⁶ dans les cinq domaines suivants :

- cycle de vie des valeurs et des biens immobiliers;
- protection et gérance de l'environnement;
- affaires autochtones;
- protection contre les incendies et protection des voies respiratoires;
- règlements et règles de sécurité sur les rayonnements ionisants.

⁵ La directive de planification fonctionnelle du SMA(IE) pour l'année financière 2018-2019.

⁶ La DOAD 1000-11, Cadre stratégique de la gestion de l'infrastructure et de l'environnement, attribue l'autorité fonctionnelle au SMA(IE) qui consiste à élaborer et à émettre des DOAD dans les domaines fonctionnels de gestion des infrastructures et de l'environnement : cycle de vie des biens immeubles et des biens réels; protection et gérance de l'environnement; et affaires autochtones.

Au nom du MDN et des FAC, le SMA(IE) est le responsable du plus grand portefeuille de biens immobiliers au gouvernement fédéral. Ces biens immobiliers comprennent des terrains, des bâtiments, des travaux d'exécution spécifiques à l'armée et des travaux municipaux. De manière plus précise, le MDN et les FAC entretiennent à l'heure actuelle près de 21 000 bâtiments, dont 12 000 unités de logement résidentiels, 2,2 hectares de terrain et plus de 13 500 travaux, par exemple, des jetées, des terrains d'aviation, des aires de formation, des routes et des services municipaux⁷.

La gestion du portefeuille de biens immobiliers du SMA(IE) comprend la réfection, l'entretien et la réparation des bâtiments actuels, les nouveaux projets de construction, ainsi que l'aliénation et l'assainissement des installations désuètes. La gestion du portefeuille est complexe en raison du nombre d'emplacements du MDN et des FAC au Canada, du nombre et de la diversité des bâtiments, du nombre d'infrastructures municipales qui desservent les membres des FAC et des diverses utilisations du territoire qui soutiennent les opérations et la formation au sein des FAC. Les pressions sur le plan des biens immobiliers comprennent la proportion croissante de biens construits qui ont atteint la fin de leur cycle de vie économique⁸. Plus de la moitié des infrastructures ont plus de 50 ans et bon nombre n'ont pas été conçues pour répondre aux exigences opérationnelles modernes⁹.

1.2.2 Contexte du programme

Avant 2016, le MDN et les FAC géraient les biens immobiliers en vertu d'un modèle décentralisé. À titre d'autorité fonctionnelle responsable des biens immobiliers, le SMA(IE) avait assuré la surveillance du portefeuille, orienté la gestion et prodigué des conseils techniques à neuf organisations gardiennes différentes des FAC au Canada, alors que chaque organisation était directement responsable de l'exploitation et de la gestion des biens immobiliers dont elle avait le contrôle. Depuis 2011, les études internes réalisées par le SMA(IE), les audits, ainsi que les évaluations réalisées par le SMA(Svcs Ex) et le vérificateur général du Canada ont mis en lumière les défis¹⁰ et proposé des améliorations dans la gestion des biens immobiliers du MDN et des FAC. Par conséquent, on a élaboré le Cadre et la Stratégie de gestion des biens immobiliers de la défense¹¹ en 2013 dans l'intention, entre autres, de centraliser les activités du MDN et des FAC dans le domaine des biens immobiliers sous la gouvernance du SMA(IE).

⁷ Plan de ressources intégrées de 2017-2018 du SMA(IE).

⁸ Comme on l'a mentionné dans le rapport d'automne 2012 du vérificateur général du Canada, le MDN a connu une baisse constante de l'état de ses biens immobiliers depuis les années 1990. Pour cette raison, une part importante de son portefeuille de biens immobiliers est moins en mesure de répondre à ses besoins opérationnels actuels.

⁹ Charte du renouvellement de la défense <http://intranet.mil.ca/assets/DefenceTeam/docs/en/change/defence-renewal-charter.pdf>.

¹⁰ Dans le rapport d'automne 2012 du vérificateur général du Canada, on a souligné une lacune importante sur le plan de la gérance du Ministère, soit la complexité de la gouvernance des biens immobiliers en vertu d'un modèle de gestion délégué ou fédéré.

¹¹ Cadre de gestion des biens immobiliers de la défense, 31 décembre 2013; Stratégie des biens immobiliers de la défense, octobre 2013.

La centralisation des processus de gestion des biens immobiliers et de prestation des services de biens immobiliers a pris fin en avril 2016. Le SMA(IE) s'est vu confier l'autorité, la responsabilité et la reddition de comptes (ARRC) qui consistent à assurer les opérations du MDN et des FAC qui bénéficient de l'appui des biens immobiliers de manière convenable et durable¹². A la suite de la centralisation, le groupe du SMA(IE) a entrepris un projet de transformation de cinq ans pour assurer l'évolution des activités de gestion et de mise en œuvre des divers programmes et services du groupe du SMA(IE). Les gens interviewés ont déclaré que la progression du projet était interrompue en raison des lacunes et des changements nombreux au sein de la haute direction du groupe du SMA(IE). Alors qu'on a doté les postes au sein de la haute direction, les initiatives du projet de transformation progressent.

1.2.3 Intervenants

Le SMA(IE) est le principal intervenant de cette évaluation, alors qu'il cumule les fonctions de gestionnaire et gardien unique du portefeuille de prestation des services immobiliers au sein du MDN et des FAC. Parmi les autres intervenants clés liés au portefeuille du SMA(IE), mentionnons :

- Commandant de la Marine royale canadienne
- Commandant de l'Armée canadienne
- Commandant de l'Aviation royale canadienne
- Sous-ministre adjoint (Matériels)
- Commandant du Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada
- Commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada
- Commandement du personnel militaire
- Chef du développement des forces
- Services publics et Approvisionnement Canada
- Construction de Défense Canada

1.3 Portée de l'évaluation

1.3.1 Portée

On a entrepris d'évaluer les biens immobiliers de la défense pour la première fois en janvier 2016 dans le cadre du plan d'évaluation quinquennal précédent du MDN et des FAC. En octobre 2016, le Comité ministériel d'évaluation acceptait qu'on reporte l'évaluation au plan d'évaluation quinquennal suivant¹³. Ce report était fondé sur deux prémisses : le recoupement possible des constatations et les réponses du plan d'action de la direction résultant de l'audit des travaux municipaux que le SMA(Svcs Ex) a réalisé en 2016¹⁴; et pour procurer un délai

¹² Concept des opérations 1901-1 (CEM(IE)), Gestion des biens immobiliers du MDN, 15 mai 2013.

¹³ Conformément à la Politique sur les résultats du CT, l'ancien Comité ministériel d'évaluation a accru son mandat et est devenu le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation.

¹⁴ La gestion de l'information représentait un volet de l'audit des travaux municipaux, mais non la priorité. L'actuel processus d'évaluation de gestion des infrastructures – Biens immobiliers consiste à examiner plus en détail l'utilisation des données à des fins décisionnelles.

additionnel afin d'examiner la progression du processus de transformation et l'atteinte des résultats.

En juillet 2017, le CMRE approuvait le calendrier de l'actuel processus d'évaluation de gestion des infrastructures – Biens immobiliers et envisageait évaluer l'efficacité de la gestion des biens immobiliers dans la région du Pacifique. Au cours des activités initiales d'établissement de la portée de l'évaluation en compagnie du personnel du SMA(IE), on a déterminé que l'objectif principal de cette évaluation n'allait pas être représentatif des principaux enjeux et qu'il cadrerait mal avec la transformation en cours.

1.3.2 Portée de l'évaluation

La portée révisée de l'évaluation est principalement fondée sur l'organisation centralisée du SMA(IE) et sur l'atteinte des résultats organisationnels en examinant tout particulièrement le résultat immédiat du SMA(IE) qui concerne la « prise de décisions éclairées ». L'évaluation a permis d'évaluer la mesure dans laquelle :

- les décideurs et les comités du SMA(IE) disposent de l'information nécessaire pour soutenir la prise de décisions éclairées en ce qui concerne la gestion des biens immobiliers, les exigences en matière de santé et de sécurité, la gestion de l'environnement, ainsi que les obligations touchant les affaires autochtones;
- les paramètres de rendement, les données et les outils du SMA(IE) permettent – ou sont conçus de manière à permettre – la prise de décisions éclairées dans l'ensemble du quartier général, ainsi qu'au niveau des régions et des détachements.

Au cours de l'évaluation, on reconnaît l'importance primordiale que présente une information précise, opportune, pertinente et complète pour soutenir la prise de décisions efficaces au sein du groupe du SMA(IE) et atteindre les résultats du programme. L'utilisation d'information à des fins décisionnelles et pour la gestion de l'information a été présentée comme un risque pour le MDN dans le Cadre de responsabilisation de gestion de 2016-2017, ainsi que dans le Plan de ressources intégrées de 2017-2018 du SMA(IE) respectivement.

Le processus ayant donné lieu à la centralisation du portefeuille du SMA(IE) n'est pas une priorité de l'évaluation. Le projet de transformation quinquennal présentement en cours ne fait également pas l'objet d'une évaluation explicite, sauf lorsqu'il s'agit d'évaluer la mesure dans laquelle les initiatives de transformation continue favorisent la prise de décisions au sein du groupe du SMA(IE). La capacité du groupe du SMA(IE) et la profondeur de son engagement et de sa prise de décisions avec d'autres groupes de niveau un du MDN et des FAC n'entraient pas dans le cadre de l'évaluation.

1.3.3 Ressources

Le SMA(IE) possède un budget annuel de près de 1,8 milliard de dollars et embauche environ 13 pour cent (2 970 employés) de la main-d'œuvre civile du MDN, ainsi que 290 militaires¹⁵.

1.3.4 Enjeux et questions

Conformément à la Politique sur les résultats du CT, l'évaluation porte sur les questions liées à la pertinence et au rendement du programme.

- Pertinence : dans la présente évaluation, on évalue la mesure dans laquelle le processus décisionnel du SMA(IE) favorise les priorités du gouvernement du Canada. La discussion de la pertinence porte principalement sur l'harmonisation du processus décisionnel du SMA(IE) avec la Politique sur les résultats du CT et la politique de défense du Canada.
- Rendement – efficacité : l'évaluation mesure l'ampleur dans laquelle les décideurs et les comités du SMA(IE) disposent de l'information nécessaire pour permettre la prise de décisions au sein du groupe du SMA(IE) en appui aux résultats clés du SMA(IE).

Une grille d'évaluation pour chaque question, ainsi que les indicateurs connexes et les sources d'information figurent à [l'annexe D](#). La méthodologie employée pour recueillir des preuves à l'appui des questions de l'évaluation est décrite à [l'annexe B](#).

¹⁵ Comme on le précise dans le Plan de ressources intégrées de 2017-2018 du SMA(IE), ce cliché des équivalents temps plein remonte au 25 octobre 2016.

2.0 Constatations et recommandations

Les sections suivantes, qui portent sur la pertinence et sur le rendement, concernent le résultat du SMA(IE) intitulé « prise de décisions éclairées ». L'évaluation porte sur la pertinence fondée sur l'harmonisation du résultat avec la Politique sur les résultats du CT et la politique de défense de 2017 : *Protection, Sécurité, Engagement*. En tant que mesure du rendement et pour évaluer l'atteinte de ce résultat, l'évaluation portait principalement sur les secteurs fonctionnels du SMA(IE) que sont la gestion des biens immobiliers – y compris les considérations relatives à la santé et la sécurité –, l'environnement et les affaires autochtones.

2.1 Pertinence – Harmonisation avec les priorités du gouvernement

La discussion sur la pertinence porte sur les preuves recueillies lors des examens des documents et des entrevues.

Principale constatation 1 : le processus décisionnel du SMA(IE) favorise la politique de défense du Canada et la Politique sur les résultats du CT.

Conformité avec la Politique sur les résultats du CT

L'objectif de l'évaluation qui porte sur le résultat immédiat du SMA(IE) intitulé « prise de décisions éclairées » s'harmonise bien avec les attentes et les priorités de la Politique sur les résultats du CT et de la Directive sur les résultats du CT.

La Politique sur les résultats du CT vise à améliorer l'atteinte de résultats à l'échelle du gouvernement. Les résultats escomptés de la politique consistent pour les ministères à définir clairement ce qu'ils tentent de réaliser et la façon dont ils évaluent le succès. On s'attend à ce que les ministères mesurent et évaluent leur rendement et utilisent les informations qui en découlent afin de gérer et améliorer les programmes, les politiques et les services. On précise, dans la Directive sur les résultats du CT, que l'exercice de planification annuel des besoins abordés lors de l'évaluation ministérielle devrait tenir compte, entre autres, du « caractère récent et suffisant de l'information sur le rendement existante utilisée aux fins de gestion, de prises de décisions et de responsabilisation ».

Pour les décideurs du SMA(IE), la capacité d'exploiter et d'intégrer l'information entre les divisions, les régions et les détachements devrait faciliter la prise de décisions plus éclairées. On a également déclaré que l'utilisation de l'information à des fins décisionnelles représente un risque pour le Ministère¹⁶. Par conséquent, il incombe à tous les groupes du MDN et des FAC, y compris l'organisation du SMA(IE), d'assurer que les décideurs possèdent l'information, les paramètres de rendement et les structures de comité nécessaires pour permettre la prise de décisions éclairées afin d'atteindre les résultats.

¹⁶ Cadre de responsabilisation de gestion du MDN (2016-2017).

Harmonisation avec la Politique de défense du Canada

Pour contribuer à l'efficacité du programme, la politique de défense : *Protection, Sécurité, Engagement* comporte les grandes lignes de deux initiatives de gestion des infrastructures et des biens immobiliers et de deux initiatives fondées sur les questions environnementales¹⁷. Ces quatre initiatives dans le domaine des politiques, ainsi que les autres engagements, font appel à la qualité, à la fiabilité et au caractère opportun des données et de l'information sur l'environnement et les biens immobiliers, y compris la mise sur pied de processus décisionnels appropriés. Ces initiatives exigeront des décideurs et des comités du SMA(IE) qu'ils misent sur les données et sur l'information pour faciliter la prise de décisions dans le but d'atteindre les résultats subséquents.

Les évaluations, les audits et l'orientation politique précédentes ont vraiment permis de confirmer le besoin d'une gestion efficace des infrastructures au MDN et aux FAC. Comme on l'a précisé dans le document intitulé *Portefeuille de la Défense de 2030*, la taille et la composition actuelles du portefeuille de biens immobiliers ne sont plus viables, sans compter que le budget de la défense ne permet plus de soutenir l'ensemble du portefeuille¹⁸. Le portefeuille doit être efficient, adéquat et harmonisé sur le plan opérationnel afin de générer et soutenir les capacités militaires. Le portefeuille doit également tenir compte de l'évolution des demandes et des nouvelles capacités. Les biens immobiliers représentent souvent des investissements à long terme complexes et coûteux, de sorte qu'on doit les gérer de manière responsable en pouvant compter sur la bonne information, sur les outils et les processus en place afin que les décideurs puissent développer et entretenir un portefeuille qui présente la taille, les conditions et l'éventail des biens recommandés¹⁹.

2.2 Rendement – Atteinte des résultats escomptés (efficacité)

On a mesuré l'efficacité en évaluant la mesure dans laquelle on atteint le résultat immédiat « La prise de décisions éclairées est rendue possible et on y fait appel » du SMA(IE) au quartier général, dans les régions et les détachements.

L'évaluation était fondée sur la prise de décisions à l'intérieur du groupe du SMA(IE), dont tout particulièrement dans les domaines fonctionnels, comme les opérations immobilières – y compris les considérations liées à la santé et la sécurité –, l'environnement et les affaires autochtones du SMA(IE). L'évaluation a fait appel à 29 intervenants du SMA(IE) occupant des postes de directeur général, de directeur et/ou de gestionnaire et de l'état-major qui ont participé à 19 entrevues. À l'extérieur du Quartier général de la Défense nationale, 32 des 34 commandants régionaux des opérations immobilières et commandants de détachement ont participé dans le

¹⁷ Les initiatives 101 et 102 visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à examiner les options en matière d'énergies alternatives. L'initiative 103 porte sur l'aliénation des bâtiments sous-utilisés ou désuets. L'initiative 104 consiste à améliorer les infrastructures sur les bases et les escadres, y compris les logements destinés au personnel des FAC.

¹⁸ *Portefeuille de la Défense de 2030*, « Vers une empreinte immobilière durable », en date de mars 2016.

¹⁹ La gestion des biens immobiliers est régie par les pratiques et les exigences en matière de reddition des comptes qui sont énoncées dans la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT (2016).

cadre d'un questionnaire d'évaluation. Tout au long du rapport, on qualifie ces deux groupes d'intervenants distincts de « participants à l'entrevue » ou « interviewés », et de « répondants au questionnaire » respectivement.

Les constatations de l'évaluation qui portent sur l'efficacité du processus décisionnel reposent sur les preuves recueillies lors des examens des documents, des entrevues menées auprès des intervenants et des réponses qu'on retrouve dans le questionnaire d'évaluation. Pour évaluer la « prise de décisions éclairées » dans les divers secteurs fonctionnels du SMA(IE) et aborder les questions d'évaluation, les principaux enjeux et les indicateurs énoncés dans la matrice d'évaluation, l'évaluation était fondée sur les trois principaux domaines d'enquête :

- **Planification fondée sur les données.** L'évaluation consistait à évaluer si on a cerné les besoins en matière de données et d'information pour soutenir les priorités du SMA(IE), si on a déterminé et/ou livré les outils propices à l'utilisation des données et si on a offert des directives et un encadrement suffisants en matière de données et de mesure du rendement.
- **Collecte et analyse des données.** L'évaluation consistait à revoir les rôles et les responsabilités en matière de collecte de données, à déterminer si les données requises sont disponibles, ainsi qu'à revoir la capacité et les limitations en matière de collecte de données. Aux fins d'analyse, l'évaluation consistait à évaluer la disponibilité des outils et la capacité d'analyser les données; à déterminer si l'analyse des données vise principalement à cerner les domaines d'enquête; et si on connaît la qualité, le degré de constance et la fiabilité des données.
- **Utilisation des données aux fins des décisions.** L'évaluation consistait à évaluer l'état actuel de l'utilisation des données pour soutenir la prise de décisions, la mesure dans laquelle le projet de transformation influence l'atteinte des résultats et si on répond aux besoins des décideurs en matière d'information.

2.2.1 Planification fondées sur les données

La planification efficace des données repose sur des directives et des outils appropriés afin de répondre aux besoins de l'organisation en matière de données. De plus, une vision claire de l'effet souhaité sur le plan de l'organisation doit définir une approche intégrée en matière de sourcing des données et de transformation organisationnelle. Lors de la discussion portant sur la planification des données, l'évaluation consistait à évaluer la mesure dans laquelle on avait communiqué les directives et l'orientation en matière de définition de buts clairs, à déterminer si on comprend les rôles et les responsabilités en matière de planification et d'utilisation des données et si le personnel dispose des bons outils pour faciliter l'utilisation des données.

Principale constatation 2 : les stratégies, les directives, les plans nécessaires, ainsi que les rôles définis pour l'identification, la collecte et l'utilisation des données pour soutenir la prise de décisions éclairées, ainsi que l'atteinte des résultats sont des éléments de l'actuel projet de transformation et sont toujours en cours de développement, ce qui a donné lieu à certains défis pour le personnel du groupe du SMA(IE).

Directives et orientation

Le groupe du SMA(IE) exploite les politiques et les directives organisationnelles, ministérielles et pangouvernementales pour cerner et planifier ses besoins en matière de données et de mesure du rendement. La preuve présentée nous porte à croire que l'état-major connaît les besoins en matière de données dans les secteurs fonctionnels du SMA(IE) et qu'il répond à ces besoins. Cependant, pour atteindre les objectifs organisationnels, des stratégies et des directives appropriées devraient nous informer sur la façon dont on utilise les données et les outils²⁰.

À l'intérieur d'un nouvel environnement commercial fondé sur les données, le personnel du SMA(IE) doit pouvoir compter sur une orientation claire à tous les niveaux, c'est-à-dire quartier général, régions, détachements, en ce qui a trait aux attentes entourant l'utilisation des données et les paramètres de rendement lors de la prise de décisions. Les répondants au questionnaire du Groupe des opérations immobilières ont précisé qu'on utilise divers types d'information de façon contradictoire lorsqu'on formule des recommandations ou qu'on prend des décisions dans les questions touchant la gestion des biens immobiliers, la santé et la sécurité, la gestion de l'environnement et les affaires autochtones. Les participants à l'entrevue et les répondants au questionnaire ont précisé que les données financières représentent la source la plus utilisée lorsqu'on doit prendre des décisions. Alors que les données financières jouent un rôle crucial dans la planification et dans la prise de décisions efficaces, l'utilisation des données financières seulement limite les possibilités. Les participants à l'entrevue ont déclaré qu'on est encore en train de définir les besoins en matière de collecte de données et d'information du Groupe des opérations immobilières, ce qui a donné lieu à certains malentendus en ce qui concerne les besoins en matière de données et à des défis en matière de coordination de l'information à la grandeur de l'organisation. La compréhension et les directives limitées quant aux types de données dont on devrait disposer et qu'on devrait utiliser dans chaque secteur fonctionnel du SMA(IE) nous portent à croire qu'on devrait également définir les besoins en matière de données et d'information au quartier général, dans les régions et au sein des détachements. Alors qu'il existe une quantité incroyable de données ordinaires auxquelles les utilisateurs devraient avoir accès, certaines données se prêtent davantage à la prise de décisions, alors que d'autres sont plus pertinentes pour soutenir les décisions stratégiques de nature générale sur le plan du portefeuille. Une définition plus poussée des types de données particulières et la façon dont on s'attend à ce que les données et les paramètres de rendement soient intégrés et utilisés à chaque niveau pour soutenir la prise de décisions devraient contribuer à favoriser une coordination, une intégration et une compréhension améliorées sur le plan de l'organisation.

²⁰ Harvard Business Review, « Making Data Analytics Work for You », octobre 2012.

L'initiative de transformation n° 5, Élaborer la stratégie de GII du SMA(IE), et les initiatives de suivi pourraient répondre au besoin d'orientation et de directives en ce qui concerne l'utilisation des données et des paramètres de rendement aux fins des décisions au sein du groupe du SMA(IE).

La stratégie de gestion intégrée de l'information (GII) du SMA(IE), un produit livrable clé du projet de transformation²¹, devrait nous procurer une orientation générale pour toutes les activités de gestion des données au sein du groupe du SMA(IE). Cependant, les participants à l'entrevue ont déclaré que la stratégie de GII ne vise pas à définir les rôles et les responsabilités de manière précise et à établir les exigences clés en matière de planification des données du SMA(IE). Ces exigences seront élaborées par d'autres moyens et définies de manière plus précise dans le cadre des initiatives de transformation n° 6 – Définir l'état cible de la GII du SMA(IE) –, n° 7 – Bâtir, essayer et déployer l'état cible en matière de GII du SMA(IE) – et n° 8 – Améliorer continuellement les capacités en matière de GII. Au cours de l'évaluation, le personnel du SMA(IE) a déclaré que l'élaboration de la stratégie de GII accusait un retard.

Les participants à l'entrevue ont déclaré qu'on était en train de revoir et de réviser les documents d'orientation du comité du SMA(IE) dans le cadre des initiatives n° 37(a) « Développer le cadre de gouvernance du SMA(IE) » et n° 37(b) « Revoir et harmoniser les structures de gouvernance » du projet de transformation et qu'on envisageait la possibilité d'intégrer les détails sur l'utilisation des données et des paramètres de rendement au processus décisionnel du comité.

Chez les répondants au questionnaire sur le plan des régions et des détachements qui présidaient les comités du SMA(IE), plus de la moitié ont déclaré que les documents d'orientation des comités qui concernent leur travail ne comportent aucune directive sur la façon dont on utilise les données et les paramètres de rendement dans le cadre du processus décisionnel des comités. Ces mêmes répondants ont reconnu à l'unanimité qu'ils ne sont au courant d'aucune consultation ni d'aucun autre procédé d'identification des besoins en matière de données et de paramètres de rendement de leurs comités respectifs. Ces réponses peuvent révéler une progression limitée quant à la mise à jour des documents de gouvernance afin d'inclure les considérations en matière de données dans l'ensemble du groupe du SMA(IE) ou le manque de connaissances des initiatives en cours.

Rôles et responsabilités

Une compréhension claire dans l'ensemble de l'organisation des rôles et des responsabilités au sein de chaque secteur fonctionnel et à chaque niveau de gestion représente un facteur clé d'une planification efficace des besoins en matière de données. Alors que progresse l'initiative de transformation n° 36, « Définir les responsabilités et les autorisations », une clarté accrue des rôles et des responsabilités au sein de toutes les organisations de niveaux deux et trois devrait donner lieu à des améliorations correspondantes de l'approche de planification des données. Au

²¹ L'initiative de transformation n° 5 est énoncée comme suit : « Élaborer la stratégie de GII du SMA(IE) ».

moment de l'évaluation, l'initiative n° 36 accusait un retard et on a déclaré qu'elle était « suspendue » jusqu'à ce qu'on revoie le modèle macro-organisationnel²². Certains participants à l'entrevue occupant des postes plus élevés ont mentionné que les paramètres d'ARRC au sein du groupe du SMA(IE) sont généralement définis, mais ils ont ajouté qu'une clarté accrue des rôles et des responsabilités du personnel de niveaux un et deux du SMA(IE) sera utile, puisque les ARRC sont mal compris, sans compter qu'ils ne font pas l'objet d'une application ou d'une intégration uniforme. La Directive sur la planification intégrée des ressources du SMA(IE) contribue cependant à la définition des besoins en matière d'ARRC en définissant les priorités organisationnelles qu'on doit intégrer à la planification annuelle de niveau deux. De plus, on retrouve, dans le document d'orientation de planification fonctionnelle du SMA(IE), les dispositions de service et les fonctions consultatives que le SMA(IE) procure de façon générale au MDN et aux FAC, sans compter qu'on y identifie les organisations et les points de contact principaux qui sont responsables de ces fonctions.

Les participants à l'entrevue ont souligné l'absence de rôles et de critères d'engagement clairement définis entre les organisations du SMA(IE) en ce qui concerne les enjeux environnementaux²³ et le Secrétariat aux affaires autochtones (SAA) et la relation qu'il entretient avec d'autres organisations du MDN et des FAC, ce qui a suscité certains défis pour le groupe du SMA(IE). Les participants à l'entrevue ont déclaré que le groupe du SMA(IE) fonctionne principalement à l'intérieur d'entités discrètes ou de cloisonnement et, pour cette raison, une compréhension commune des ARRC au sein du groupe du SMA(IE) est limitée. De plus, ils croient qu'une compréhension commune des rôles et des responsabilités améliorera l'intendance du portefeuille du SMA(IE) et contribuera à faire en sorte que le groupe délaisse les activités transactionnelles pour davantage établir les priorités quant au processus décisionnel stratégique.

Outils de gestion de l'information

Les preuves recueillies lors des entrevues et de l'examen des documents ont révélé qu'on continue d'accroître les capacités des outils de collecte de données du SMA(IE) et qu'on ajuste la portée des besoins en matière de données en plus de gérer les questions entre l'utilisateur et ses interfaces et de cerner les besoins nouveaux et émergents en matière de données.

Aux fins de la gestion des biens immobiliers, on est présentement en train de peaufiner les systèmes et les procédés de gestion de l'information pour répondre aux besoins des intervenants, y compris les communautés des utilisateurs dans les régions et les détachements responsables des opérations immobilières. Le projet Modernisation des activités d'infrastructures et environnement (MAIE), qu'on a complété en mars 2017, avait pour but de soutenir une

²² L'initiative n° 29 du projet de transformation, « Établir un concept macro-organisationnel » vise à élaborer un concept macro-organisationnel détaillé et à préciser les rôles et le mandat de chaque directeur général ou organisation de niveau deux faisant partie du groupe du SMA(IE). L'initiative n° 30 du projet de transformation, « Établir un concept micro-organisationnel » a pris fin en novembre 2016 et on la décrit comme un élément de l'initiative n° 36.

²³ Même si les questions environnementales sont étroitement liées aux questions immobilières, les ressources environnementales, comme les officiers d'environnement désignés, ne participaient pas au projet de centralisation et aucun transfert de ressources n'a été effectué. On a donc assisté à des défis considérables en matière de prestation et de gouvernance des risques environnementaux pour le SMA(IE) à titre de gardien des biens immobiliers du MDN.

gouvernance moderne des activités par la mise en œuvre de processus opérationnels intégrés et uniformisés et d'une solution robuste en matière de gestion de l'information fondée sur les pratiques exemplaires de l'industrie²⁴. Ce projet était conçu pour remplacer et consolider la fonctionnalité des anciennes applications désuètes qu'on utilisait afin de suivre les activités de maintenance, la sécurité des personnes et la conformité au code des biens immobiliers dans le SIGRD. Le projet de MAIE a donné lieu à l'adoption de nouveaux modules de gestion et d'analyse des données qui sont maintenant disponibles dans l'ensemble du SIGRD et qu'on qualifie de SIRIE.

Bénéficiant de l'appui de la direction du soutien aux activités et aux données du SMA(IE) qui facilite la transition du groupe du SMA(IE) vers un environnement de données fondé sur le SIGRD, les utilisateurs de données ont la possibilité de demander des modifications au module du SIGRD et des fonctions nouvelles en matière de données. Cette adaptabilité continue de permettre des améliorations graduelles planifiées et de faciliter l'utilisation des données de manière à répondre aux besoins des décideurs. Par exemple, les gens interviewés ont mentionné que plusieurs initiatives après-MAIE dans le but d'intégrer des modules nouveaux et des bases de données complémentaires qui n'entraient pas, à l'origine, dans le cadre du projet de MAIE, comprennent les données du système de gestion des données des contrats pour les approches autochtones, ainsi que des modules environnementaux, comme les espèces en péril, l'évaluation environnementale, les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie et un inventaire sur l'amiante qui est intégré au SIGRD. Alors que la communauté immobilière et les autres divisions au sein du groupe du SMA(IE) continuent de s'adapter à la mise en œuvre de la MAIE, le groupe doit veiller à ce que des ressources suffisantes soient allouées afin de former et gérer de manière efficace tout changement dans l'environnement des besoins en évolution en matière de données.

Les améliorations graduelles planifiées au SIRIE favorisent une utilisation améliorée des données pour répondre aux besoins des décideurs.

Le Directeur général – Environnement et gestion durable (DGECD) et le SAA se sont fiés aux besoins bien établis en matière de rapports pour déterminer et établir les priorités des besoins en matière de données. Cependant, la majeure partie de ces domaines fonctionnels n'est pas encore intégrée au SIGRD²⁵. En ce qui concerne les données environnementales, on a harmonisé les cibles de rendement de la Stratégie énergétique et environnementale de la défense avec celles de la Stratégie ministérielle de développement durable afin de répondre à de nombreux besoins du MDN et des FAC en matière de données environnementales. Le DGECD gère également un vaste éventail d'autres exigences obligatoires en matière de rapports sur l'environnement au nom

²⁴ Rapport de conclusion de projet : Projet de modernisation des activités d'infrastructures et d'environnement, accepté le 19 mai 2017.

²⁵ Les données sur la consommation d'énergie sont disponibles dans le SIGRD, mais elles ne sont pas regroupées à l'intérieur d'un module autonome; les données doivent provenir d'autres sources du système. Parmi les autres données qu'on ne retrouve pas dans le SIGRD, mentionnons les espèces en péril, les émissions de gaz à effet de serre, l'évaluation environnementale, ainsi que le système de gestion des données des contrats aux fins des approvisionnements autochtones. Les mises à jour futures du SIGRD devraient comporter de nouveaux modules afin d'intégrer ces sources de données.

du MDN et des FAC²⁶. Compte tenu des exigences réglementaires en matière de compilation de données environnementales et de rapports, les participants à l'entrevue ont déclaré que des plans sont en cours pour harmoniser également les besoins en matière de rapports avec les cadres de mesure du rendement respectifs pour ainsi simplifier la planification et les processus de collecte de données et accroître leur valeur. De même, le SMA(IE) travaille à la création d'un système centralisé de rapports de données et de rendement pour les affaires autochtones. Les gens interviewés ont déclaré que le personnel du SMA(IE) élabore présentement une Directive et ordonnance administratives de la défense (DOAD) décrivant les exigences nécessaires pour répondre aux exigences du gouvernement du Canada en matière de rapports et pour cerner les organisations du MDN et des FAC chargées de surveiller le rendement, d'établir les cibles et de recueillir les données en lien avec les affaires autochtones²⁷. La DOAD portera également sur les politiques en vigueur en ce qui concerne les affaires autochtones au sein du MDN et des FAC et le rôle parallèle du nouveau SAA du SMA(IE).

Alors que le projet de transformation évolue et que les stratégies et les outils de gestion de l'information se développent, les efforts visant à planifier et à peaufiner les besoins en matière de données, ainsi que la définition des rôles et des responsabilités joueront un rôle primordial dans l'identification des lacunes en matière d'information, des redondances et des possibilités d'améliorer l'intégration et le processus décisionnel au sein du groupe du SMA(IE).

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Assurer que les produits livrables du projet de transformation comportent des directives et une orientation claires en ce qui concerne les données et la mesure du rendement à l'intention du personnel du SMA(IE) à tous les niveaux, ainsi que des comités du SMA(IE). De manière plus précise, les directives et l'orientation devraient expliquer le besoin de saisir des données et les paramètres de rendement, les types précis de prises de décisions éclairées, ainsi que la façon dont on utilisera les données et les paramètres de rendement pour la prise de décisions touchant les biens immobiliers, l'environnement et les affaires autochtones au sein du groupe du SMA(IE).

BPR : SMA(IE)

²⁶ Les exigences en matière de rapports comprennent les évaluations environnementales; l'Inventaire national des rejets de polluants; la gestion des halocarbures; les fonds de biphényles polychlorés; les eaux usées; les mesures d'application des lois environnementales au sein de la défense; les pétitions en matière d'environnement; l'Inventaire des sites contaminés fédéraux et le plan d'action pour les sites contaminés fédéraux; ainsi que la *Loi sur les espèces en péril*.

²⁷ Les exigences fédérales obligatoires en matière de reddition des comptes comprennent : les rapports annuels sur la mise en œuvre et le respect de l'approche gouvernementale de mise en œuvre des traités modernes; les rapports trimestriels sur les activités en cours de mise en œuvre des traités dans l'environnement de gestion des traités modernes; ainsi que les objectifs de rendement concernant la stratégie d'approvisionnement des entreprises autochtones.

2.2.2 Collecte et analyse des données

Dans l'organisation centralisée du SMA(IE), les responsabilités en matière de collecte de données restent décentralisées en majeure partie dans les divers secteurs fonctionnels, régions et détachements, alors que le personnel du SMA(IE) examine les données cumulatives, produit des rapports à leur sujet et rend des décisions au sein de comités et d'autres organismes de gestion. On abordera ainsi, dans cette section, les rôles et les responsabilités des organisations en matière de collecte de données, la capacité d'analyse au sein du groupe du SMA(IE), la fiabilité et la disponibilité des données, ainsi que l'intégration des outils.

Principale constatation 3 : le personnel du SMA(IE) a généralement manifesté une confiance limitée dans la fiabilité des données. Le personnel a attribué cette confiance limitée aux défis que doivent relever les utilisateurs du SIRIE; la formation insuffisante; ainsi que l'absence, en matière de données, de normes et de procédés promulgués qui procureraient une approche uniforme en matière de collecte de données à la grandeur de l'organisation.

Principale constatation 4 : les préoccupations liées à la fiabilité des données ont eu des répercussions négatives sur la capacité du groupe du SMA(IE) d'exploiter les données, de procéder à une analyse détaillée des données et de permettre la prise de décisions éclairées.

Rôles, responsabilités et processus opérationnels

Un facteur important qui contribue à l'atteinte du résultat du SMA(IE) touchant la prise de décisions éclairées concerne la compréhension claire, dans l'ensemble de l'organisation, des rôles et des responsabilités en matière de collecte de données à chaque niveau et au sein de chaque secteur fonctionnel. De par la nature des postes qu'ils occupent au sein des bureaux des régions et des détachements, les employés affectés aux opérations immobilières sont souvent responsables de la collecte d'information et de données au nom des autres divisions du SMA(IE). Cependant, l'incohérence dans l'identification des besoins en matière de collecte de données pour le personnel des opérations immobilières a parfois donné lieu à des problèmes, puisque ces besoins sont mal compris ou coordonnés. Les réponses au questionnaire fournies par les commandants des régions et des détachements nous portent à croire qu'il existe des possibilités d'améliorer la communication des normes et des procédés en matière de données pour réaliser une approche uniforme dans l'ensemble de l'organisation. Les répondants au questionnaire ont également décrit des approches variables et contradictoires afin de combler les lacunes lorsqu'on constatait que les données et les paramètres de rendement étaient inexistantes ou inadéquats. Les mesures prises variaient, par exemple, du renvoi des problèmes à la chaîne de commandement concernée pour tenter ainsi de résoudre les problèmes au niveau local. L'audit des travaux municipaux réalisé en 2016 a également permis de constater le besoin, pour le groupe du SMA(IE), de mettre en place des processus de gestion de l'information. Pour assurer le succès du modèle de collecte de données du SMA(IE), on recommande d'appliquer des directives et des normes communes aux activités décentralisées de collecte de données au sein de l'organisation pour assurer ainsi la disponibilité, la collecte et l'enregistrement uniformes de l'information dans les diverses régions, ainsi qu'au sein des détachements et des secteurs fonctionnels.

Enjeux organisationnels

Les responsabilités en matière de collecte de données touchant les Autochtones sont réparties entre une multitude de groupes de niveau un du MDN et des FAC, de sorte qu'il est difficile pour

Les responsabilités en matière de collecte de données touchant les Autochtones et l'environnement sont réparties entre une multitude de groupes de niveau un, de sorte qu'il est difficile pour le SAA et le DGEED de recueillir et d'utiliser ces données à des fins décisionnelles.

le SAA de colliger et d'utiliser ces données aux fins des décisions et des rapports. On n'a encore élaboré aucune directive officielle qui consiste à préciser la répartition des rôles et des responsabilités des affaires autochtones au sein du groupe du SMA(IE), chez les intervenants du MDN et des FAC et des autres ministères du gouvernement du Canada. Par exemple, et pour cette raison, le personnel du SAA ne bénéficie pas d'un accès direct aux principales données sur les approvisionnements autochtones qu'on retrouve dans le SIGRD, de sorte qu'on doit en faire la demande au groupe du Sous-ministre adjoint (Matériels). De plus, le personnel du SMA(IE) ne peut compter sur la fiabilité ou sur l'intégralité des données, puisque le SIGRD et le Système de gestion des données des contrats ne sont

pas intégrés et parce qu'on a signalé certaines divergences et quelques recoupements entre ces systèmes parallèles²⁸. Le DGEED a vécu des expériences comparables en ce qui concerne les responsabilités liées aux dossiers environnementaux qui sont réparties entre une multitude de groupes de niveau un. Le document d'orientation du DGEED intitulé « Concept des opérations – Soutien environnemental à la gestion des biens immobiliers du MDN », fait état de la responsabilité en matière de conformité environnementale des dirigeants et des commandants du groupe de niveau un et des responsabilités en matière d'orientation fonctionnelle du SMA(IE)²⁹. Par conséquent, le DGEED doit compter sur le soutien des officiers en environnement des bases et des escadres qui relèvent principalement de leur chaîne de commandement de niveau un. Cet arrangement en matière de reddition des comptes a eu des répercussions négatives sur l'uniformité et la qualité des données environnementales que le DGEED recevait.

Capacité de procéder aux analyses

Les participants à l'entrevue ont déclaré, alors que leur capacité en matière de personnel suffit présentement pour analyser les niveaux actuellement disponibles, quoique limités, de données fiables, l'exploitation de nouvelles sources de données et des capacités nouvelles en matière d'analyse par l'entremise du SIGRD peut dépendre d'une augmentation de la capacité en personnel. Par contre, une personne interviewée a reconnu qu'une utilisation accrue du SIGRD afin de procéder à l'analyse automatisée des données pourrait potentiellement réduire la demande sur le plan du personnel. De nombreux répondants au questionnaire des régions et des détachements ont déclaré qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps ou de personnel disponible afin de procéder à l'analyse des données. Plusieurs répondants ont déclaré qu'ils n'ont pris

²⁸ Les principaux informateurs nous ont avisés que le SAA a demandé un module du SIGRD pour saisir toutes les données du système de gestion des données des contrats et éliminer les recoupements.

²⁹ Concept des opérations du SMA(IE) – Soutien environnemental à la gestion des biens immobiliers du MDN, 1^{er} juin 2016.

aucune mesure pour contrer la non-disponibilité ou le caractère inadéquat des données et des paramètres de rendement, évoquant des ressources humaines limitées qui ne peuvent assumer les responsabilités au jour le jour pour s'attaquer aux problèmes systémiques sur le plan des données. De plus, les limitations au niveau du SIGRD et du SIRIE qui permettent uniquement à certains membres du personnel d'utiliser le système pour réaliser certaines fonctions – qualifiées d'affectations de rôles – ont également eu un effet sur la capacité du personnel des régions et des détachements d'utiliser les données du SIRIE. Un participant à l'entrevue a expliqué que les affectations de rôle ont eu des répercussions profondes sur les petits détachements qui disposent d'un personnel limité et qui doivent attribuer bon nombre de rôles, alors qu'un même individu est incapable d'assumer plus d'un rôle, ce qui limite leur capacité d'utiliser le SIGRD de manière efficace.

Le degré de compétence des employés du SMA(IE) compromet également la capacité d'exploiter les nouvelles possibilités qu'offre le SIGRD. De nombreux participants à l'entrevue ont déclaré qu'une formation additionnelle leur permettrait de mieux utiliser le SIGRD aux fins de l'analyse des données. En fait, certains employés ont déclaré qu'ils n'ont pas encore reçu suffisamment de formation pour exploiter la totalité des capacités de leur SIGRD pour s'acquitter ainsi des obligations associées aux rapports réglementaires et en matière de conformité. Au sujet de la formation suivie, un participant à l'entrevue a déclaré que celle-ci était fondée sur l'utilisation élémentaire de l'interface du SIRIE plutôt que sur les « raisons » et plutôt que de miser sur les capacités du système. Pour certains employés du SMA(IE), l'érosion des compétences représentait un problème, parce qu'ils utilisent peut-être rarement le SIRIE, ce qui entraîne la perte des compétences acquises lors de la formation initiale. La formation semble également problématique au niveau des régions et des détachements, puisque 20 pour cent des répondants au questionnaire ont déclaré que la formation limitée consacrée au SIRIE compromettrait leur capacité d'utiliser le système pour l'analyse des données. Les répondants au questionnaire au niveau du détachement ont mentionné qu'en raison de ces limitations, on ne tirait pas le plein potentiel des données dans tous les secteurs fonctionnels.

On a ainsi élaboré des plans pour accroître la capacité du groupe du SMA(IE) à faciliter la collecte et l'analyse des données dans le temps grâce à la stratégie de gestion des ressources humaines du SMA(IE)³⁰, ainsi qu'au soutien continu du groupe de soutien aux activités et aux données en matière d'IE de la MAIE ou du SIGRD au fur et à mesure de l'évolution du projet de transformation. Les initiatives de transformation n° 2, Adopter l'outil d'habilitation technologique de la MAIE, n° 3, Élaborer une stratégie plus générale du SMA(IE) en matière de technologie et n° 4, Améliorations technologiques du SMA(IE) qui concernent l'adoption du SIRIE présentent toutes un lien avec ce problème de capacité, qu'il s'agisse d'améliorer ou peaufiner la fonctionnalité des outils et de combler les lacunes sur le plan des capacités ou d'offrir une formation additionnelle aux utilisateurs du SIRIE dans la région de la capitale nationale, ainsi qu'aux régions et aux détachements du Groupe des opérations immobilières. Les gens interviewés ont déclaré qu'une utilisation accrue des données et de l'analyse prendra un certain temps et, alors que les utilisateurs consacrent davantage de temps à utiliser les nouveaux

³⁰ Initiative de transformation n° 28 « Élaborer un plan de gestion stratégique des RH et de la main-d'œuvre en matière d'IE ».

outils du SIGRD, cette utilisation deviendra bien plus facile et ils apprendront à les exploiter au maximum.

Intégration du SIGRD et des autres outils

Certains modules de gestion des données fournis dans le cadre du projet de MAIE sont bien intégrés au SIGRD. Toutefois, on est encore en train d'intégrer au SIGRD certains modules ou outils exclus du projet de MAIE. L'ampleur de cette intégration a influencé la capacité des employés du SMA(IE) d'analyser les données à des fins décisionnelles. Par exemple, les participants à l'entrevue ont déclaré que certains systèmes sont bien intégrés et qu'ils permettent au personnel du SMA(IE) d'intégrer les données davantage et par de nouveaux moyens. Par exemple, l'entrepôt de données spatiales sur les biens immobiliers, qui existe à l'extérieur du SIGRD, permet au personnel du Groupe des opérations immobilières de géoréférencer les événements, comme les déversements dans l'environnement, de les afficher sur une carte et d'établir un lien avec le SIGRD. De même, les participants à l'entrevue ont expliqué que le VFA³¹ existe à l'extérieur du SIGRD, mais qu'il y intègre des données colligées. On n'a cependant pas vérifié la fiabilité des données que renferme le VFA et la mesure dans laquelle elles répondront aux besoins que le groupe du SMA(IE) n'a pas encore déterminés³². En ce qui concerne les données environnementales, les participants à l'entrevue ont déclaré qu'on a mis sur pied une initiative de système de gestion de l'environnement pour regrouper les données et l'information environnementales en un même format à l'intention du groupe du SMA(IE).

Certains systèmes de gestion de l'information du SMA(IE) sont bien intégrés au SIGRD et permettent au personnel d'analyser les données de nouvelles façons, mais on est encore en train de procéder à l'intégration d'autres systèmes.

Dans d'autres secteurs, des systèmes non intégrés ont nui à la capacité du personnel du SMA(IE) de procéder à la collecte et à l'analyse des données. Par exemple, on ne peut encore utiliser le SIGRD pour identifier les édifices et les systèmes de bâtiment qui renferment de l'amiante. Cette information fait partie d'un inventaire national distinct et doit être mise en correspondance avec l'information qu'on retrouve dans le SIGRD. De plus, le SIRIE ne regroupe pas tous les rapports environnementaux et les participants à l'entrevue ont révélé que leur personnel doit suivre une formation plus poussée pour utiliser les données disponibles et les intégrer de manière efficace. Un tiers des répondants au questionnaire ont déclaré que les outils de gestion des données qu'ils utilisent pour l'analyse ne sont pas liés, de sorte qu'ils ont de la difficulté à repérer et à utiliser l'information pertinente à des fins d'analyse, ce qui est coûteux en temps.

³¹ Le VFA est un ensemble de produits logiciels servant à la gestion des immobilisations. Le SMA(IE) utilise le VFA pour élaborer une base de données d'information sur l'état des installations du portefeuille des biens immobiliers. Cette base servira de référence lors de la planification des projets à venir.

³² Produit livrable du Plan de transition de mise en œuvre de la MAIE, version 2, 29 mars 2017.

Disponibilité et accessibilité des outils d'analyse

Les outils d'analyse sont indispensables pour améliorer l'utilisation des données et des paramètres de rendement lors de la prise de décisions. Les renseignements opérationnels et les objets opérationnels sont des outils ou des capacités du SIGRD qu'on a mis en ligne dans le cadre de la MAIE. Ces outils permettent aux employés du SMA(IE) de procéder à l'analyse des données conformément à l'initiative ministérielle de façon générale pour favoriser ainsi l'analyse intégrée de la défense³³. Cependant, quatre des 24 répondants au questionnaire ont déclaré que les capacités du SIGRD ne répondent présentement pas à leurs attentes en matière d'analyse des données, ce qui a nui à leur capacité de procéder à l'analyse. De plus, quelques répondants ont déclaré qu'ils s'en remettent à des outils alternatifs afin de procéder à l'analyse des données. De nombreux commandants des régions et des détachements ont également reconnu utiliser des « bases de données fantômes » dans Microsoft Excel, ce qui leur permet de concevoir les champs de données en fonction de leurs besoins et d'assurer un certain niveau de contrôle sur les données comparativement au produit de SIGRD dont on prétend qu'il est peu fiable. Les participants à l'entrevue ont également précisé que les contrats de gestion des installations dans bien des endroits et les données qu'ils génèrent sont incompatibles avec l'utilisation prévue du module d'entretien d'usine du SIGRD. Les données disponibles grâce à ces contrats ne sont présentement pas suffisamment détaillées pour faire l'objet de l'analyse exigée par le Groupe des opérations immobilières. Cette situation a eu un effet sur la disponibilité et la fiabilité des données au sein du SIGRD et sur la capacité d'analyser les données en faisant appel aux méthodes actuelles et au moyen des modules de renseignements opérationnels et des objets opérationnels dans le SIGRD. Par conséquent, cette contrainte peut avoir un effet de suivi, influençant ainsi la qualité de l'information examinée par le comité des opérations immobilières et ses sous-comités connexes, qui informent et conseillent le conseil consultatif et des infrastructures sur les questions qui touchent l'ensemble du portefeuille.

La capacité d'analyse au sein du groupe du SMA(IE) et du MDN et des FAC en général est essentielle pour cerner les tendances et les enjeux importants aux fins du processus décisionnel. La mise en œuvre de l'analyse du programme de la défense visera principalement à « permettre aux décideurs d'adopter la capacité [d'analyse] et de faciliter l'intégration de l'analyse aux structures de gouvernance, ainsi qu'à la stratégie et aux cadres de reddition des comptes »³⁴. La capacité d'analyse répondra au « besoin, pour le MDN et les FAC, d'établir une source de données de confiance unique destinée aux rapports et aux analyses des entreprises » qui aidera les décideurs sur les plans stratégique et opérationnel³⁵. La capacité d'analyse fondée sur le SIGRD du SMA(IE) sera idéalement complémentaire aux objectifs généraux du programme de la défense. La formation permettra aux utilisateurs du SIGRD et des autres données du SMA(IE) d'utiliser les outils d'analyse afin de produire des rapports personnalisés à la demande en utilisant des renseignements fiables et certifiés. D'ici là, et pour faciliter l'échange d'information, les participants à l'entrevue ont suggéré au SMA(IE) de planifier l'échange des

³³ Directive conjointe du Chef d'état-major de la défense/sous-ministre sur le développement et l'opérationnalisation d'une capacité d'analyse du programme de la défense, juillet 2017.

³⁴ Directive de mise en œuvre de l'analytique à la Défense.

³⁵ Ibid.

rapports approuvés créés à partir des outils d'analyse du SIGRD avec les différentes divisions du SMA(IE).

Fiabilité des données

D'après une opinion commune que les participants à l'entrevue du SMA(IE) ont exprimée, l'incohérence dans la qualité et la fiabilité des données recueillies par le SMA(IE) menace les initiatives en cours qui sont fondées sur les données et la prise de décisions fondées sur les données. Il est intéressant de mentionner qu'au sein des organisations de façon générale, on évoque le plus souvent la qualité des données comme étant le deuxième obstacle en importance à la prise de décisions fondée sur les données, après la disponibilité de l'information nécessaire³⁶. Comme on l'a mentionné, les participants à l'entrevue et les répondants au questionnaire ont attribué divers problèmes à leur confiance limitée quant à la fiabilité des données : l'absence de normes et de méthodes promulguées en matière de données pour assurer la collecte uniforme des données; la division des responsabilités en ce qui a trait à la collecte des données autochtones et environnementales; ainsi que la formation insuffisante consacrée au SIRIE.

On a récemment adopté des exigences additionnelles en matière de collecte de données dans le cadre du projet de MAIE et du projet de VFA. Certains participants à l'entrevue ont déclaré que la collecte et la saisie de ces données n'en sont encore qu'au commencement, ce qui donne lieu, en matière de qualité, de fiabilité, d'uniformité et de disponibilité des données, à des préoccupations qui influencent l'analyse des données et la prise des décisions subséquentes. On a également évoqué certaines préoccupations concernant la fiabilité et l'intégralité des données dans l'audit des travaux municipaux. Les participants à l'entrevue ont déclaré que les préoccupations en ce qui concerne la fiabilité des données touchent la capacité des organisations de niveau deux et des comités du SMA(IE) d'intégrer les données à leur processus décisionnel. Voici quelques exemples précis :

- l'incapacité de procéder à une analyse des tendances;
- les données non fiables sur les coûts des ordres de travail correctifs et préventifs;
- l'incapacité d'évaluer avec précision l'état des biens immobiliers;
- les difficultés lorsqu'on doit mesurer les résultats environnementaux et produire des rapports à leur sujet;
- les difficultés lorsqu'on doit évaluer la conformité aux règlements sur la gestion de l'énergie et la santé et la sécurité qui concernent les halocarbures et l'amiante.

Au niveau des régions et des détachements, un nombre considérable de répondants au questionnaire s'entendaient à dire qu'on pouvait améliorer l'utilisation des données et des paramètres de rendement lors des analyses et de la prise de décisions. Quarante-huit pour cent des répondants au questionnaire ont déclaré que les données que renferme le SIGRD sont souvent incomplètes, inexactes ou périmées. On a également décrit les données historiques comme étant manquantes, ce qui rend difficile l'analyse des tendances. Les répondants au

³⁶ Global Survey – Data-Driven Decision Making – 14 Recommendations on How to Benefit, <https://bi-survey.com/data-driven-decision-making-business>, consulté le 9 février 2018.

questionnaire ont déclaré que les préoccupations concernant la fiabilité des données avaient eu un effet négatif sur leur capacité d'utiliser les données pour la prise de décisions et l'analyse.

Les preuves recueillies lors des entrevues et de l'examen des documents nous portent grandement à croire que la fiabilité des données s'améliorera avec le temps au fur et à mesure que le personnel du SMA(IE) se sera familiarisé avec les nouveaux outils de collecte de données et que les données deviendront plus uniformes. Les initiatives connexes du projet de transformation continueront de porter sur l'efficacité du SIRIE au cours des prochaines années, puisque le projet de MAIE a pris fin en mars 2017. On précise également, dans l'audit des travaux municipaux, que la mise en place des processus de collecte de données représentera la clé pour améliorer la fiabilité des données disponibles par l'entremise du SIRIE. Le projet de VFA en cours vise également à améliorer les données sur l'état des biens. On considère que les données actuelles, comme les renseignements financiers et l'information sur l'inventaire des biens immobiliers, sont fiables et le personnel du Groupe des opérations immobilières les utilise présentement afin de procéder à des analyses dans le cadre de la gestion des biens immobiliers et au sein du conseil consultatif et des infrastructures. Le DGED collige un vaste éventail de données sur l'environnement pour soutenir la production des rapports ministériels obligatoires aux organismes de réglementation environnementale et la progression du Ministère lorsqu'il s'agit d'atteindre les cibles énoncées dans la Stratégie énergétique et environnementale de la défense, ainsi que dans la Stratégie de développement durable du fédéral. Alors que toutes les données ne sont pas intégrées au SIGRD, les participants à l'entrevue ont déclaré que les données concernant l'énergie, les sites contaminés et les émissions de gaz à effet de serre sont fiables et utilisées avec confiance. D'autres personnes qu'on a interviewées ont également précisé que les améliorations futures dans la fiabilité des données leur permettront d'utiliser les données à meilleur escient afin de soutenir l'établissement de priorités des projets, la création de plans pluriannuels du portefeuille de biens immobiliers, en plus de soutenir davantage le Plan d'entretien des biens immobiliers.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Pour contribuer encore davantage à l'analyse détaillée des données et à la prise de décisions éclairées, vérifier les principaux enjeux qui limitent l'uniformité et la fiabilité des données au sein du groupe du SMA(IE) et élaborer un plan et un échéancier afin de corriger ces problèmes.

BPR : SMA(IE)

2.2.3 Utilisation des données aux fins des décisions

Pour évaluer l'utilisation des données aux fins des décisions, on aborde, dans cette section, la façon dont on utilise présentement les données pour soutenir la prise de décisions et la mesure dans laquelle le projet de transformation influence l'atteinte des résultats en plus de déterminer si on répond aux besoins des décideurs en matière d'information.

Principale constatation 5 : le degré de confiance selon lequel le projet de transformation donnera lieu à une utilisation améliorée des données pour permettre la prise de décisions éclairées et réaliser l'état final de l'organisation diffère grandement entre les états-majors des régions et des détachements du Groupe des opérations immobilières et le personnel de l'administration centrale du SMA(IE).

Réussites et points à améliorer

Malgré l'éventail des défis qu'on a cernés plus tôt dans le présent rapport d'évaluation, les participants à l'entrevue et les répondants au questionnaire ont mentionné qu'on dispose de données limitées mais fiables au sein des divisions SMA(IE) et qu'on les a utilisées aux fins des décisions à l'intérieur des secteurs fonctionnels. Dans certaines divisions du SMA(IE), on utilise les données pertinentes disponibles pour établir la priorité des projets et lors de la planification intégrée des ressources. Par exemple, le Groupe des opérations immobilières et le groupe du Directeur général – Exigences du portefeuille utilisent un système de fiche de pointage pour établir la priorité des projets immobiliers en attribuant des points aux projets en fonction de divers paramètres, alors que les données proviennent du SIGRD et d'autres bases de données. Les participants à l'entrevue ont déclaré que le personnel des opérations immobilières et du Directeur général – Exigences du portefeuille s'en remet dans une grande mesure au SIGRD alors que les données pertinentes deviennent plus disponibles et évoluées. Les personnes interviewées ont aussi précisé que les données utilisées aux fins des décisions s'améliorent, alors qu'on exige maintenant des paramètres de rendement pour soutenir les demandes de ressources, et ce, conformément au processus de planification intégrée des ressources³⁷.

Les participants à l'entrevue ont évoqué, à titre d'exemples, des comités et des sous-comités du SMA(IE) qui ont fait appel aux données de rendement pour soutenir de manière efficace la prise de décisions, comme le Conseil de gestion des ressources d'IE, le Comité de gestion d'IE, le Comité de gestion environnementale de la défense, ainsi que le Conseil d'IE³⁸. Alors que les autres comités et sous-comités du SMA(IE) peuvent également faire appel à divers types de données disponibles pour soutenir la prise de décisions, le cadre de référence des comités et des sous-comités ne présente pas de manière explicite les attentes en ce qui concerne l'utilisation des données à des fins décisionnelles. De plus, on n'a pas encore défini clairement l'attente et le type de soutien offert aux comités du SMA(IE) que procurent les réseaux établis d'échange de l'information du SMA(IE), comme le réseau environnemental, le réseau des affaires autochtones (RAA), le réseau des biens immobiliers et le réseau du portefeuille. Les participants à l'entrevue ont déclaré qu'il existe des moyens établis pour échanger l'information à l'extérieur du RAA ou afin que le RAA et le SAA puissent recevoir l'information des régions et des détachements de biens immobiliers, ainsi que d'autres groupes qui font partie du MDN et des FAC. Cependant, les participants à l'entrevue ont déclaré avoir fait l'acquisition de ressources additionnelles pour

³⁷ Manuel de planification intégrée des ressources.

³⁸ Le Comité de gestion d'IE a utilisé les rapports du Cadre de gestion du rendement du Ministère et les données du SIGRD et d'autres sources afin d'étayer ses décisions. Le Comité consultatif et des infrastructures a utilisé les données de mesure du rendement, quoiqu'elles soient principalement de nature financière, dans son évaluation des projets afin d'en établir la priorité.

s'attaquer à cette question et pour élaborer une approche plus systématique en matière d'échange de l'information et de communication interne. De plus, les gens interviewés ont précisé qu'il n'existait à l'heure actuelle aucun organisme entièrement dévoué, tel un comité ou un groupe de travail autochtone, capable de tenir compte de tous les renseignements disponibles sur les affaires autochtones et de rendre des décisions sur les principaux enjeux³⁹.

Répercussions sur des données disponibles

La disponibilité et la fiabilité des données influencent directement l'analyse des données et leur utilisation à des fins décisionnelles. Les participants à l'entrevue ont déclaré qu'à l'heure actuelle les données financières du SMA(IE) représentent la source de données la plus fiable et disponible et c'est pour cette raison qu'on l'utilise fréquemment. Les répondants au questionnaire ont également précisé qu'ils font grandement confiance aux données financières lors des décisions de gestion des biens immobiliers au niveau des régions et des détachements. Les personnes interviewées et les répondants au questionnaire ont également évoqué les renseignements anecdotiques, expérientiels et « de conviction profonde » comme un élément du processus décisionnel. Cependant, en plus des données financières et des renseignements contextuels importants et de nature qualitative acquis grâce à l'expérience et par l'expertise, une multitude de participants à l'entrevue ont déclaré qu'ils aimeraient tôt ou tard intégrer des ensembles de données plus variés pour étayer les décisions éclairées en matière de planification et de gestion. Les répondants au questionnaire ont exprimé des opinions mitigées quant à la mesure dans laquelle les sources de données présentement disponibles sont utiles et favorisent des décisions soutenues en matière immobilière au niveau des régions et des détachements. Un nombre élevé de répondants au questionnaire ont déclaré, alors qu'ils utilisent présentement de nombreuses sources de données et d'information, qu'ils aimeraient améliorer l'utilisation des données et exploiter celles-ci de manière systématique pour soutenir la prise de décisions.

Prochaines étapes

Un défi continu que doit relever la direction du SMA(IE) consiste à promouvoir une sensibilisation et une compréhension commune accrues dans l'ensemble du groupe du SMA(IE) en ce qui concerne les buts et les objectifs du projet de transformation. La confiance dans la capacité du projet de transformation de régler la question de l'utilisation des données lors de la prise de décisions variait considérablement entre le personnel du SMA(IE) au quartier général et les commandants des régions et des détachements au sein du Groupe des opérations immobilières.

Plusieurs participants à l'entrevue au quartier général ont décrit leur vision du processus décisionnel de l'avenir au sein du groupe du SMA(IE) et reconnu que le projet de transformation demeure le principal facteur d'augmentation et d'amélioration de l'utilisation des données pour favoriser la prise de décisions éclairées. Toutefois, plus des trois quarts des répondants au questionnaire provenant des régions et des détachements ont exprimé une confiance limitée à

³⁹ On avait déjà eu recours au Comité de gestion d'IE afin d'échanger l'information sur le plan stratégique sur les obligations entourant l'approche de mise en œuvre moderne des traités.

l'effet que le projet de transformation connaîtra un succès et déclaré qu'ils étaient quelque peu en désaccord, très en désaccord ou qu'ils n'avaient aucune opinion à l'effet que la transformation allait leur permettre de respecter leurs données et leurs paramètres de rendement au cours des cinq prochaines années. Un participant à l'entrevue a précisé que pour les 39 initiatives de transformation dont on doit procéder à la mise en œuvre en cascade, il est important que ces initiatives, leurs priorités, ainsi que l'état final souhaité du groupe du SMA(IE) fassent l'objet d'une interprétation commune et identique.

Plusieurs participants à l'entrevue ont déclaré que la confusion règne toujours entre les notions de « centralisation » et de « transformation », ainsi qu'en ce qui concerne les objectifs des employés aux différents niveaux. On déclare, dans la section du rapport de fin d'année de la transformation de 2017 concernant les leçons apprises⁴⁰, que « le personnel du SMA(IE) n'a pas une idée claire et nette de ce qu'est la transformation et de ce qu'elle signifie à ses yeux ». En guise de plan d'action sur le sujet, on exprime, dans le rapport, l'intention de « définir des artefacts dans un langage clair afin d'expliquer la transformation ». Quatre des cinq points énumérés dans le registre des risques de la transformation du SMA(IE)⁴¹ font état de risques associés à la gestion du changement, à la capacité organisationnelle et à la gestion de projet. On précise également dans le registre des risques les répercussions de chaque risque et un plan d'action dans le but d'atténuer les risques.

De plus, les répondants au questionnaire ont souligné le besoin d'un changement de culture au sein du groupe du SMA(IE), de ressources appropriées et d'une orientation concrète pour réaliser un état final qu'on ne comprend toujours pas dans les moindres détails. Les participants à l'entrevue ont également exprimé l'opinion selon laquelle un changement de culture s'impose au sein du groupe du SMA(IE) afin de permettre une utilisation plus grande des données pour faciliter ainsi la prise de décisions. La création d'une culture fondée sur les données au sein du groupe du SMA(IE) garantirait l'utilisation systématique des données dans les rapports externes, une utilisation accrue des données lors de la prise de décisions, ainsi que la reconnaissance du besoin de données précises et fiables à ces fins. Un défi important à la réussite d'une nouvelle organisation fondée sur les données du SMA(IE) consiste à faire comprendre l'utilisation des données par les gestionnaires, par le personnel, ainsi que par les comités pour faciliter la prise de décisions dans le but d'atteindre les résultats, ainsi qu'à rallier les gens à cette cause.

⁴⁰ Rapport de fin d'année du projet de transformation du SMA(IE) (avril 2017).

⁴¹ Registre des risques de la transformation du SMA(IE) (octobre 2017).

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Pour assurer une compréhension commune à la grandeur de l'organisation du SMA(IE), son personnel devrait être informé régulièrement de l'évolution du projet de transformation et de la façon dont la réalisation des initiatives de transformation contribuera aux priorités de l'organisation et aux objectifs à long terme. Cela devrait consister, entre autres, à miser sur les données planifiées et recueillies en ayant recours à des processus d'analyse opérationnelle adaptés aux fins des décisions de gestion des infrastructures et d'investissement dans les infrastructures en cernant les considérations environnementales et autochtones connexes et en tenant compte de ces considérations.

BPR : SMA(IE)

Annexe A – Plan d'action de la direction

Directives et orientation

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Assurer que les produits livrables du projet de transformation comportent des directives et une orientation claires en ce qui concerne les données et la mesure du rendement à l'intention du personnel du SMA(IE) à tous les niveaux, ainsi que des comités du SMA(IE). De manière plus précise, les directives et l'orientation devraient expliquer le besoin de saisir des données et les paramètres de rendement, les types précis de prises de décisions éclairées, ainsi que la façon dont on utilisera les données et les paramètres de rendement pour la prise de décisions touchant les biens immobiliers, l'environnement et les affaires autochtones au sein du groupe du SMA(IE).

Mesure prise par la direction

D'accord. Dans le cadre de la transformation, le SMA(IE) continuera de définir une orientation et des directives claires au sujet des données et des paramètres de rendement, et ce, parallèlement au Cadre ministériel des résultats (CMR).

Jalon	Date cible	BPR
1. Élaborer un cadre de gouvernance devant servir de guide pour s'assurer que le SMA(IE) gère ses biens immobiliers de manière efficace. Ce cadre comportera toutes les exigences en matière de responsabilisation en ce qui concerne les décisions de planification et de gestion des investissements en vertu de la Politique sur la planification et la gestion des investissements.	avril 2019	SMA(IE) (DGPSGIE)
2. Recueillir et rendre des comptes avec succès sur les nouveaux indicateurs de rendement en vertu du CMR et échanger les résultats avec le personnel et les comités de gestion du SMA(IE).	avril 2019	
3. Le SMA(IE) examinera ses structures de gouvernance et les harmonisera de manière à tenir compte des exigences énoncées dans le cadre de gouvernance. Pour assurer la qualité, l'uniformité et une orientation claire des données, on promulguera un cadre de référence pour chaque comité y compris des directives sur la prise de décisions, ainsi que les rôles et les responsabilités en matière de surveillance des données.	novembre 2019	

4. Finaliser l'élaboration de l'information de rendement nécessaire aux fins du processus décisionnel interne et pour les profils d'information sur le rendement en vertu des programmes du CMR du SMA(IE).	juin 2020	
---	-----------	--

Tableau A-1. Jalons pour le Plan d'action de la direction 1. Ce tableau montre les jalons, la date cible et le BPR pour le Plan d'action de la direction 1.

Fiabilité des données

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Pour contribuer encore davantage à l'analyse détaillée des données et à la prise de décisions éclairées, vérifier les principaux enjeux qui limitent l'uniformité et la fiabilité des données au sein du groupe du SMA(IE) et élaborer un plan et un échéancier afin de corriger ces problèmes.

Mesure prise par la direction

D'accord. Le SMA(IE) procède actuellement à la mise sur pied d'une capacité d'analyse harmonisée avec l'orientation de l'analyse des programmes de la défense et conforme à cette orientation. Cette capacité nous aidera à vérifier certains des principaux enjeux qui empêchent d'assurer l'uniformité et la fiabilité des données dans l'ensemble du groupe du SMA(IE). De manière plus précise, le SMA(IE) fera ce qui suit :

Jalon	Date cible	BPR
1. Mettre sur pied un comité avec des rôles et des responsabilités bien définis dont la tâche consistera à assurer l'encadrement et la surveillance continus des principales activités de gestion de l'information, y compris l'analyse et la gouvernance des données.	septembre 2018	SMA(IE) (CEM[IE])
2. Cerner et établir des exigences en matière de reddition des comptes, y compris l'identification des données requises pour soutenir l'analyse et la production des rapports de profils d'information sur le rendement, ainsi que les autres paramètres de rendement internes.	décembre 2018	
3. Donner la directive décrivant clairement les responsabilités des niveaux deux et trois en ce qui concerne la saisie, la validation et la certification des données.	avril 2019	

Tableau A-2. Jalons pour le Plan d'action de la direction 2. Ce tableau montre les jalons, la date cible et le BPR pour le Plan d'action de la direction 2.

Sensibilisation au projet de transformation

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Pour assurer une compréhension commune à la grandeur de l'organisation du SMA(IE), son personnel devrait être informé régulièrement de l'évolution du projet de transformation et de la façon dont la réalisation des initiatives de transformation contribuera aux priorités de l'organisation et aux objectifs à long terme. Cela devrait consister, entre autres, à miser sur les données planifiées et recueillies en ayant recours à des processus d'analyse opérationnelle adaptés aux fins des décisions de gestion des infrastructures et d'investissement dans les infrastructures en cernant les considérations environnementales et autochtones connexes et en tenant compte de ces considérations.

Mesure prise par la direction

D'accord. Assurera une compréhension commune et des mises à jour régulières du projet de transformation, le SMA(IE) élaborera et mettra en œuvre un plan de communication afin de mobiliser les intervenants et tout le personnel du SMA(IE) dans la progression des initiatives de transformation et dans la façon dont ces initiatives contribuent à réaliser l'état final souhaité du SMA(IE).

Jalon	Date cible	BPR
1. Finaliser le plan de communication.	novembre 2018	SMA(IE) (DGPSGIE)
2. Mettre en œuvre le plan de communication en vue des initiatives de transformation de la troisième année.	mars 2019	

Tableau A-3. Jalons pour le Plan d'action de la direction 3. Ce tableau montre les jalons, la date cible et le BPR pour le Plan d'action de la direction 3.

Annexe B – Méthodologie et limitations de l'évaluation

1.0 Méthodologie

L'évaluation du processus de gestion des infrastructures – Biens immobiliers reposait sur de multiples éléments de preuve pour mesurer la pertinence et le rendement. Cette évaluation avait pour objet de déterminer si les décideurs disposent de l'information dont ils ont besoin pour rendre des décisions vraiment éclairées. L'évaluation ne portait aucunement sur l'efficacité ou sur les résultats des décisions.

La méthodologie a défini une approche cohérente pour réunir et analyser les données et aider à garantir la fiabilité du processus d'évaluation. On a fait appel à une information de nature qualitative pour établir le contexte de la prise de décisions au sein du groupe du SMA(IE), ainsi que pour interpréter l'importance des renseignements clés. On a fait appel à des évaluations qualitatives pour valider l'analyse globale et formuler les constatations et les recommandations.

1.1 Aperçu des méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données ont été choisies en fonction des données requises pour tenir compte des indicateurs de rendement dans la matrice d'évaluation. Les méthodes de collecte des données suivantes ont servi à recueillir de l'information qualitative et quantitative :

- examen des documents et recension des écrits;
- questionnaire des intervenants;
- entrevue des informateurs clés.

1.2 Détails concernant les méthodes de collecte des données

1.2.1 Examen des documents et recension des écrits

On a effectué un examen préliminaire des documents dans le cadre de l'étape de planification de l'évaluation afin d'acquérir une compréhension générale de l'organisation du SMA(IE), ainsi que des initiatives de centralisation et de transformation du SMA(IE). Un examen complet des documents a été réalisé dans le cadre de l'évaluation, celui-ci étant fondé sur les divers aspects de la prise de décisions éclairées. L'examen des documents était limité en raison des contraintes de temps.

Les documents suivants ont été examinés au cours de l'étape de définition de la portée et d'exécution de l'évaluation :

- Politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*;
- documents ministériels : rapports sur les plans et priorités, rapports ministériels sur le rendement, directives ministérielles, stratégie du SMA(IE), plans intégrés de ressources du SMA(IE), guide de planification stratégique et documents sur la transformation;
- documents juridiques et politiques; lois et règlements et politiques du CT;
- documents et articles universitaires;

- autres documents : évaluations et audits du SMA(Svcs Ex), audits du Bureau du vérificateur général, autres études ou examens internes.

1.2.2 Questionnaire destiné aux intervenants

Le SMA(Svcs Ex) a élaboré, à l'intention des intervenants, un questionnaire bilingue, soit en français et en anglais, qu'il a distribué aux commandants des détachements et des régions du Groupe des opérations immobilières. Les destinataires ont été identifiés à partir de l'information recueillie auprès du Groupe des opérations immobilières, ainsi que de la liste d'adresses globale (LAG) et du carnet d'adresses de Microsoft Outlook. Le sondage a été envoyé à 34 personnes, mis en ligne pendant trois semaines et a eu un taux de participation de 94 pour cent.

Dans ce questionnaire, on tentait de déterminer si les décideurs et les comités du SMA(IE) disposent des données et de l'information nécessaires pour faciliter la prise de décisions éclairées et favorables aux résultats. Les questions étaient organisées de manière à recueillir des commentaires sur les données et sur l'information particulières aux secteurs fonctionnels – Gestion des biens immobiliers, y compris la santé et la sécurité, environnement et affaires autochtones – ainsi que la prise de décisions de façon générale, de même qu'à l'intention des comités du SMA(IE).

1.2.3 Entrevues auprès des informateurs clés

Les entrevues et les discussions des informateurs clés en compagnie du personnel du SMA(IE) et des autres intervenants ont représenté des sources importantes d'information qualitative.

Des pré-entrevues d'orientation informelles ont été menées auprès de sept intervenants clés du SMA(IE) afin de déterminer le domaine d'enquête approprié relevant de la portée prescrite initialement et pour jeter les bases de l'élaboration de guides détaillés d'entrevue des informateurs clés. Combinées à des recherches additionnelles, ces entrevues initiales ont permis de déterminer que la portée initiale n'était pas représentative des principaux enjeux et secteurs de risques et que le projet de transformation en cours du SMA(IE) avait déjà permis de cerner les principaux enjeux qu'on abordait dans le cadre des initiatives de transformation.

La portée révisée, qui porte précisément sur le résultat immédiat d'une « prise de décisions éclairées » du SMA(IE), a été approuvée à la mi-octobre 2017. Pour soutenir ce domaine d'enquête, 19 entrevues ont été réalisées auprès de 29 employés du SMA(IE) occupant des postes de directeur général, de directeur et autres. Les entrevues étaient semi-directives, alors qu'elles se sont déroulées en personne, et ce, individuellement ou en groupe. Certains informateurs ont été interrogés à maintes reprises. Durant les entrevues, les intervieweurs ont pris des notes détaillées qu'ils ont ensuite transcrites, puis analysées en fonction des thèmes de recherche. Les notes d'entrevue ont été échangées avec les informateurs clés sur demande, aux fins de vérification des faits lorsque c'était nécessaire. Au besoin, les personnes interviewées ont fourni des réponses écrites aux questions d'entrevue une fois celle-ci terminée afin de fournir des réponses plus détaillées.

2.0 Limitations

Le tableau B-1 nous présente les limitations et les stratégies d'atténuation utilisées pour évaluer la gestion des infrastructures – Biens immobiliers.

Limitation	Stratégie d'atténuation
Méthodologie Même si le programme de gestion des infrastructures – Biens immobiliers fait appel à de nombreux intervenants de divers niveaux au sein du MDN et des FAC, l'évaluation était fondée sur la prise de décisions au sein du groupe du SMA(IE).	L'équipe d'évaluation a cherché à interviewer un grand nombre d'intervenants du groupe du SMA(IE). On a fait appel à un questionnaire pour recueillir davantage de commentaires des intervenants du SMA(IE) qu'on n'a pu interviewer.
Degré d'avancement du programme La centralisation du SMA(IE) a pris fin le 1^{er} avril 2016. Cependant, le groupe centralisé du SMA(IE) est toujours en cours de transformation et il se pourrait qu'on n'ait pas encore vraiment atteint les résultats.	On a tenu compte des preuves dans leur contexte, alors qu'on est en train d'acquérir les capacités et que celles-ci évoluent pour favoriser l'atteinte des résultats. Lorsqu'on parlait du projet de transformation, l'équipe d'évaluation a veillé à noter que les références aux initiatives et à leur progression étaient à jour au moment de rédiger le texte d'évaluation.
Contraintes de temps L'évaluation devait se dérouler à l'intérieur d'une période limitée afin de respecter les échéances prescrites. De plus, on a procédé à certains changements quant à la portée de l'évaluation tard au cours du processus, limitant ainsi le temps disponible afin de réaliser la phase principale de collecte et de l'analyse des données de l'évaluation.	En consultation avec le personnel du SMA(IE), on a décidé d'axer l'évaluation sur un résultat du modèle logique du groupe du SMA(IE), soit « La prise de décisions éclairées est rendue possible et on y fait appel ». Cette décision a permis à l'équipe d'évaluation de concentrer ses efforts et d'évaluer cette portée limitée.
Attribution aux résultats L'attribution des activités et des extrants aux résultats immédiats est difficile en raison des initiatives en cours du projet de transformation.	On s'est efforcé principalement de déterminer la mesure dans laquelle on atteint le résultat intitulé « La prise de décisions éclairées est rendue possible et on y fait appel ». Cette évaluation peut ensuite contribuer à évaluer l'atteinte des résultats immédiats.

Tableau B-1. Limitations et stratégies d'atténuation. Liste des limitations de l'évaluation et description des stratégies d'atténuation correspondantes.

Annexe C – Modèle logique

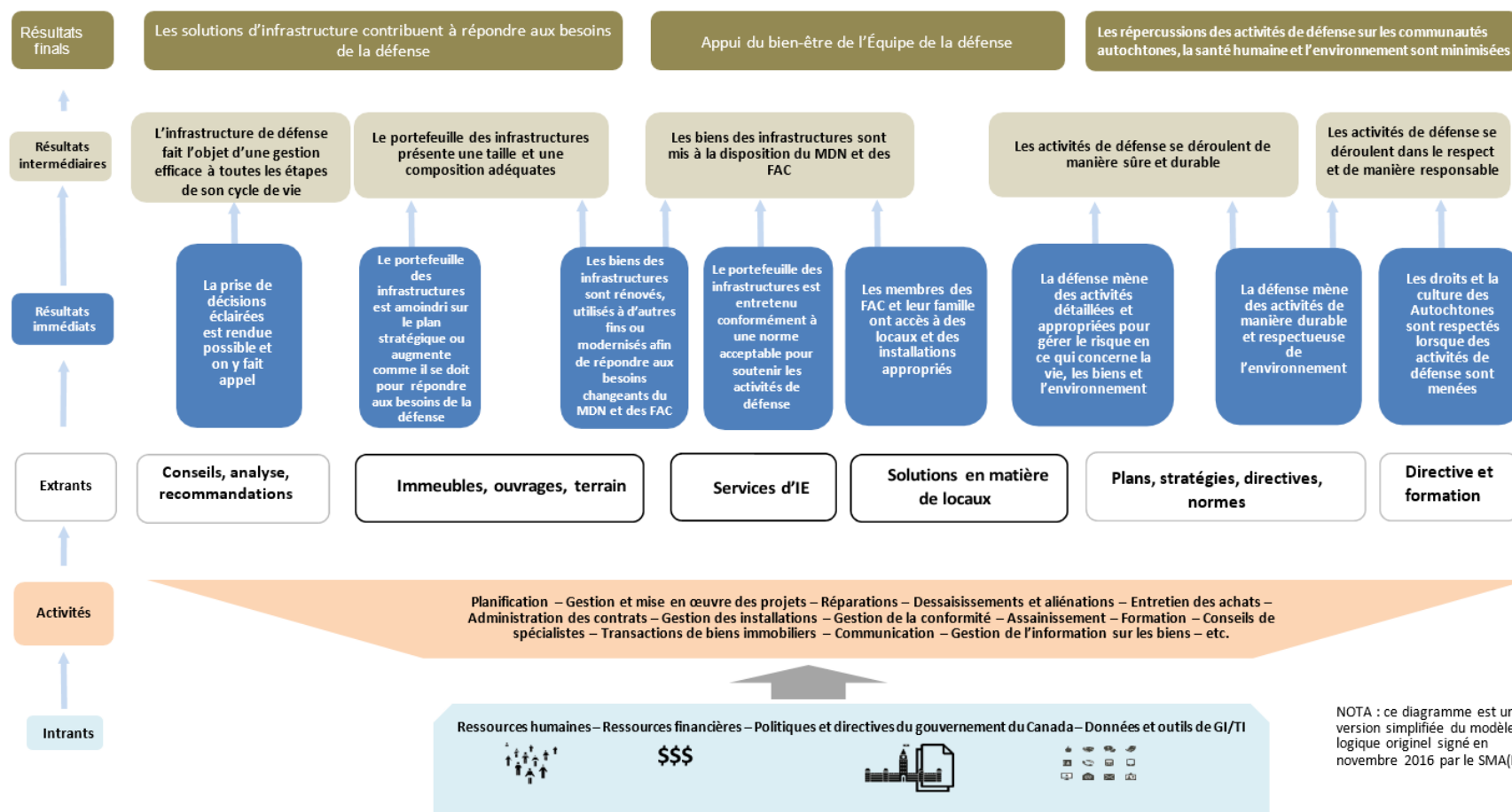


Figure C-1. Modèle logique à l'intention du SMA(IE). Ce diagramme montre la relation entre les principales activités, les extrants et les résultats escomptés du SMA(IE). Approuvé le 30 novembre 2016.

Annexe D – Matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation – Gestion des infrastructures – Biens immobiliers				
Question de l'évaluation	Principaux enjeux à examiner	Indicateurs	Données du programme	Recension des écrits
1.0 Dans quelle mesure la prise de décisions éclairées par le SMA(IE) contribue-t-elle aux priorités du gouvernement du Canada?	1.1 La prise de décisions éclairées par le SMA(IE) favorise la politique de défense du Canada : <i>Protection, Sécurité, Engagement</i> , ainsi que la Politique sur les résultats du CT.	1.1.1 Harmonisation de la prise de décisions éclairées par le SMA(IE) avec la Politique sur les résultats du CT.	Non	Oui
		1.1.2 Harmonisation de la prise de décisions éclairées du SMA(IE) avec la politique de défense du Canada : <i>Protection, Sécurité, Engagement</i> (2017).	Non	Oui
2.0 Dans quelle mesure le résultat immédiat du SMA(IE) intitulé « La prise de décisions éclairées est rendue possible et on y fait appel » est-il réalisé au quartier général, dans les régions et au sein des détachements?	2.1 Les décideurs et les comités du SMA(IE) disposent-ils de l'information nécessaire pour favoriser la prise de décisions éclairées? 2.2 Une évaluation de la façon dont la mesure du rendement, les données et les outils facilitent la prise de décisions au sein du groupe du SMA(IE), en particulier :	2.1.1 Les paramètres de rendement, les données et les outils répondent aux besoins des décideurs sur tous les plans. - Les besoins et les exigences des décideurs sont pris en compte lors de l'élaboration d'exigences en matière de collecte de données et de paramètres de rendement. - Les paramètres de rendement, les données et les outils de gestion de l'information répondent aux besoins qu'on a cernés et favorisent les décisions. - Les décideurs sont en mesure d'utiliser les données et les paramètres de rendement pour rendre des décisions éclairées.	Oui	Oui

	a. lors des opérations immobilières et afin de répondre aux exigences en matière de santé et de sécurité; b. pour aider à répondre aux exigences environnementales; c. pour aider à respecter les obligations en ce qui a trait aux droits des Autochtones. Les questions seront abordées à trois niveaux : le quartier général, les régions et les détachements.	2.1.2 Les comités du SMA(IE) sont en mesure d'utiliser les données et les paramètres lors de la prise de décisions sur tous les plans. • La capacité du personnel du SMA(IE) d'apporter un soutien aux comités chargés d'analyser et de préparer l'information destinée aux réunions. • La mesure dans laquelle la structure, les rôles et les responsabilités des comités du SMA(IE) tiennent compte des données et des paramètres de rendement.	Oui	Oui
--	---	---	-----	-----

Tableau D-1. Matrice d'évaluation. Le tableau indique les méthodes de collecte des données utilisées permettant d'évaluer les enjeux et les questions de l'évaluation afin de déterminer la pertinence et l'efficacité du programme des biens immobiliers de gestion des infrastructures.