



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

Audit ciblé : Surveillance de la mise en œuvre de la politique de défense : *Protection, Sécurité, Engagement*



Novembre 2019

1259-3-0034 (SMA[Svcs Ex])

Table des matières

Sigles et abréviations	ii
Sommaire des résultats.....	iii
1.0 Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Justification	5
1.3 Objectif	5
1.4 Portée	5
1.5 Méthodologie	6
1.6 Critères d'audit	6
1.7 Énoncé de conformité.....	6
2.0 Constatations et recommandations	7
2.1 Gouvernance et contrôles.....	7
2.2 Information pour la prise de décision	10
3.0 Conclusion générale	16
Annexe A – Plan d'action de la direction	A-1
Annexe B – Critères d'audit	B-1
Annexe C – Échantillon des projets d'immobilisations et des initiatives non immobilisées	C-1

Sigles et abréviations

BC	Bureau consultatif
BIC	Base de données des investissements pour les capacités
BPR	Bureau de première responsabilité
<i>Cerberus</i>	Fonction de surveillance trilatérale
CGP	Conseil de gestion du programme
C Prog	Chef de programme
FAC	Forces armées canadiennes
GEAF	Groupe d'exécution de l'autorité fonctionnelle
MDN	Ministère de la Défense nationale
N0	Niveau 0
N1	Niveau 1
PSE	<i>Protection, Sécurité, Engagement</i> : la politique de défense du Canada :
SIGRD	Système d'information de la gestion des ressources de la défense
SMA(Fin)/DPF	Sous-ministre adjoint (Finances)/dirigeant principal des finances
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
VCEMD	Vice-Chef d'état-major de la défense

Sommaire des résultats

La politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) établit la vision du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) pour les 20 prochaines années. Cette vision est assortie d'une augmentation considérable de financement et de responsabilités dans le but d'assurer la réussite de la mise en œuvre en temps utile des multiples projets et initiatives. Tel que l'a rapporté l'équipe de mise en œuvre de PSE, le MDN et les FAC ont accompli des progrès dans la réalisation des objectifs et des engagements de PSE pour fournir les ressources et les capacités requises afin d'appuyer une force militaire robuste et agile.

Portrait global

Le MDN et les FAC disposent de ressources limitées réservées à la coordination et à la surveillance de la mise en œuvre de PSE. Pour assurer une fonction robuste de surveillance, le degré de surveillance pourrait être rehaussé au moyen d'une définition claire des rôles et des responsabilités des intervenants. D'autres améliorations pourraient être apportées dans la gestion des risques et dans les pratiques de mesure du rendement relatives à PSE en vue d'aider à la présentation régulière de rapports afin d'appuyer les prises de décision de la haute direction.

De l'annonce de la Stratégie conjointe de prévention du suicide à l'appui du Canada aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies, en passant par le lancement d'Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité, et le nouveau plan d'investissement, des travaux ont lieu à la grandeur de la Défense pour mettre en œuvre cette politique de plusieurs milliards de dollars sur 20 ans.

PSE comporte 129 initiatives, pour un total de 333 projets d'immobilisations, 86 initiatives non immobilisées et plus de 1 200 activités et jalons. Ces projets et initiatives sont gérés individuellement par des équipes de projet multidisciplinaires, font appel à de nombreux intervenants et sont assortis d'interdépendances. Ainsi, PSE requiert des mécanismes adéquats de surveillance et de rapport, pour faire en sorte que l'information soit exacte, fiable et complète afin d'appuyer les prises de décision de la haute direction. Étant donné l'importance de la mise en œuvre de PSE, l'audit a fait partie du plan d'audit axé sur les risques du Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) pour les années financières 2018-2019 à 2020-2021, pour examiner si une gouvernance, une gestion des risques et des contrôles adéquats sont en place pour soutenir une surveillance fiable de la mise en œuvre de PSE.

Constatations et recommandations

Gouvernance et contrôles. Le MDN et les FAC ont une fonction réservée responsable de la surveillance de la mise en œuvre de PSE. Il faudrait clairement définir et consigner les rôles et les responsabilités détaillés des principaux intervenants et des organismes de surveillances. La capacité de l'équipe de mise en œuvre de PSE est limitée, par conséquent, certaines fonctions

de surveillance et de validation indépendante de l'information ne sont pas réalisées. En dernier lieu, les initiatives non immobilisées font l'objet d'une moins grande surveillance comparativement aux projets d'immobilisations.

Information pour les prises de décision. Les directives relatives à la gestion des risques et à la mesure du rendement de PSE ne sont pas claires et ne concordent pas avec les directives du Ministère, ce qui pourrait avoir un effet sur la qualité et la cohérence de l'information destinée aux prises de décision. L'établissement de cadres et de directives qui concordent avec les politiques du Ministère, et qui mettent en évidence les risques et la mesure du rendement, améliorera la qualité de l'information relative à PSE pour appuyer les prises de décision de la haute direction.

Nota : Se reporter à l'[annexe A – Plan d'action de la direction](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la réponse de la direction aux recommandations du SMA(Svcs Ex).

1.0 Introduction

1.1 Contexte

Lancée en 2017, PSE fournit une nouvelle vision et une nouvelle approche pour l'Équipe de la défense pour les décennies à venir. Cette politique, pleinement financée, fera croître les dépenses en défense qui passeront de 18,9 milliards de dollars en 2016-2017 à 32,7 milliards de dollars en 2026-2027¹. On s'attend à ce que cet engagement financier à long terme permette au MDN et aux FAC d'augmenter de manière marquée les capacités des FAC dans toutes les armées

PSE comprend 129 initiatives composées de projets d'immobilisations et d'initiatives non immobilisées, dont certaines, selon les rapports, ont déjà été mises en œuvre alors que d'autres le seront dans les 20 prochaines années. Ces initiatives peuvent consister en un ou plusieurs projets d'immobilisations, s'étendre à plusieurs armées, et faire appel à de multiples intervenants dans l'ensemble du Ministère ou du gouvernement du Canada. PSE a pour objectif d'assurer ce qui suit :

- la vision du Canada en matière de défense;
- des personnes et des familles bien soutenues, diversifiées et résilientes;
- des investissements visant à améliorer les capacités;
- l'innovation de défense;
- la modernisation des activités de défense;
- un financement stable, prévisible et réaliste.

Gouvernance de PSE

La mise en œuvre de PSE est gérée au moyen d'un amalgame de structures existantes et nouvelles, qui sont illustrées à la figure 1.

¹La politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*, 2017.

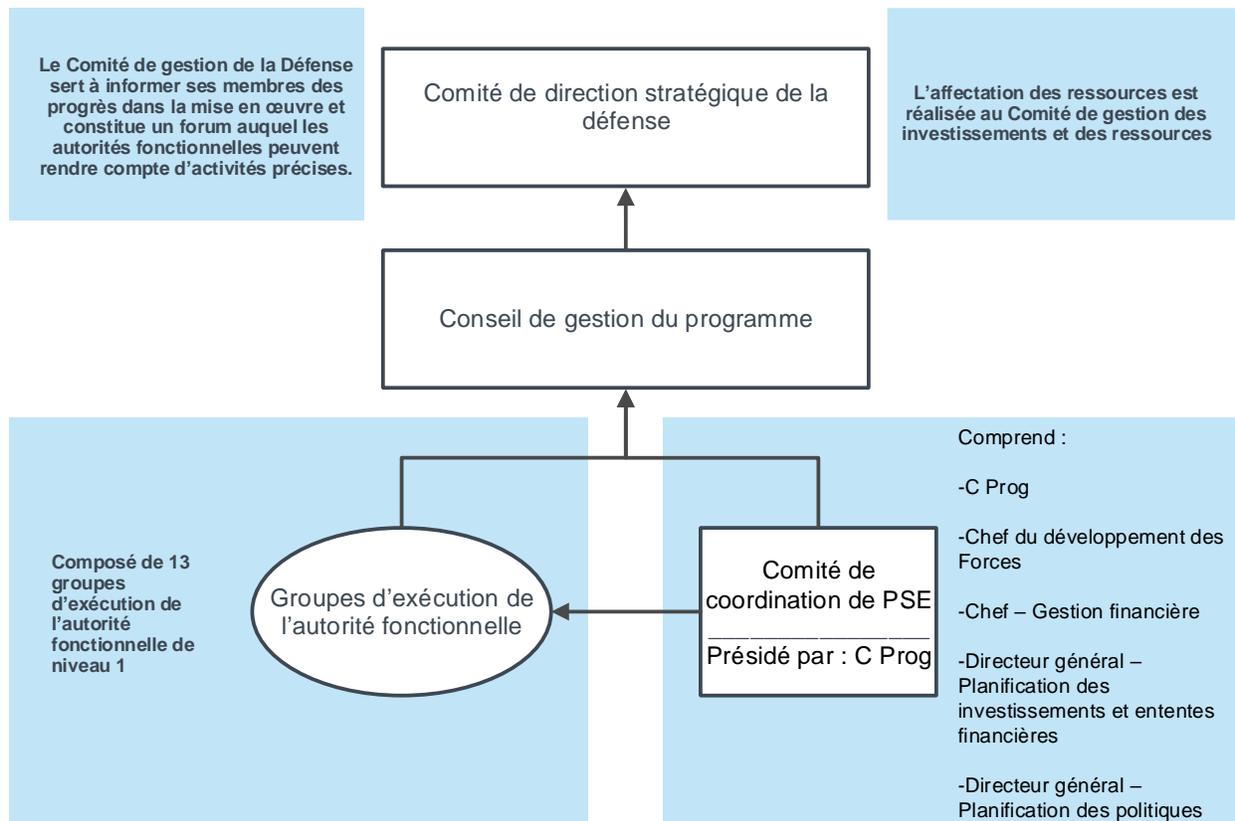


Figure 1. Structure de gouvernance de PSE. Cette figure illustre les comités, les conseils et les intervenants qui forment la gouvernance de PSE.

Comité de coordination de PSE. Il assume un rôle de coordination et de soutien pour le Conseil de gestion du programme (CGP) et les organisations de niveau 1 (N1), pour voir à ce que tous les produits livrables de PSE soient respectés². Ce comité est présidé par le Chef de programme (C Prog) et compte parmi ses membres le Chef – Développement des Forces, deux organisations du Sous-ministre adjoint (Finances)/dirigeant principal des finances (SMA[Fin]/DPF), une organisation du Sous-ministre adjoint (Politiques).

Groupes d'exécution de l'autorité fonctionnelle. Un total de 13 groupes d'exécution de l'autorité fonctionnelle (GEAF)³ représentent les N1 responsables des initiatives de PSE⁴. Ils constituent un réseau de contacts informés et disponibles pour faciliter la prestation de PSE.

² Note d'information à l'attention du Chef d'état-major de la défense et du sous-ministre, *Initiating Directive for Canada's defence policy: Strong, Secure, Engaged*, juillet 2017.

³ Les 13 GEAF représentent les organisations suivantes : Sous-ministre adjoint (Science et technologie), Sous-ministre adjoint (Infrastructures et Environnement), Sous-ministre adjoint (Matériels), Sous-ministre adjoint (Politiques), Marine royale canadienne, Armée canadienne, Aviation royale canadienne, Forces d'opérations spéciales, Commandement du personnel militaire, État-major interarmées stratégique, Commandement des opérations interarmées du Canada et le VCEMD.

⁴ Directive de mise en œuvre – Politique de défense du Canada, juillet 2017.

Chaque N1 dispose de coordonnateurs de GEAF pour gérer l'information qui est communiquée par les N1 à l'équipe de mise en œuvre de PSE.

Conseil de gestion du programme. L'organisme principal de surveillance qui fournit les directives nécessaires à la mise en œuvre de PSE. Cet organisme est présidé par le Vice-Chef d'état-major de la défense (VCEMD) et le SMA(FIN)/DPF. Selon la directive de mise en œuvre de PSE, toutes les activités de mise en œuvre de PSE doivent être coordonnées par *Cerberus* – une fonction de surveillance trilatérale composée du sous-ministre délégué principal, du VCEMD et du DPF au CGP. Le CGP reçoit des nouvelles et des rapports réguliers sur la mise en œuvre générale de PSE. Ces rapports sont décrits plus en détail à la section 2.2.1.

Comité de direction stratégique de la défense. Un comité coprésidé par le sous-ministre et le Chef d'état-major de la défense, et composé uniquement de niveau 0 (N0)⁵. Le Comité de direction stratégique de la défense doit se réunir toutes les deux semaines, et reçoit des rapports sur les progrès de PSE de la part du CGP, de même que des exposés sur des initiatives individuelles de PSE qui exigent l'attention de la haute direction.

Comité de gestion de la Défense. Ce comité constitue un autre comité de gouvernance clé qui se réunit deux fois par mois où les autorités fonctionnelles peuvent présenter leurs initiatives respectives et recevoir l'appui de la haute direction. Le sous-ministre et le Chef d'état-major de la défense coprésident ce comité auquel siègent tous les N1⁶.

Comité de gestion des investissements et des ressources. Ce comité est présidé par le sous-ministre et sert à fournir une orientation financière de haut niveau au sein d'un cadre de gouvernance ministériel général. Il encourage l'affectation et la gestion efficaces des ressources financières disponibles du MDN.

Comité ministériel d'audit. De même, ce comité, en tant que comité indépendant de gouvernance et de surveillance, reçoit des exposés sur des projets et des initiatives individuels qui sont présentés pour information et discussion.

En plus de PSE, le Ministère a entrepris un nombre d'autres initiatives de transformation qui sont liées à PSE, et qui auront une incidence sur sa mise en œuvre dans les 20 prochaines années. Ces initiatives comprennent :

⁵ Niveau 0 – Le niveau 0 représente normalement le sous-ministre et le sous-ministre délégué.

⁶ N1 – Le N1 représente normalement le sous-ministre adjoint et les chefs d'état-major d'armée.

Création de l'entité Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique). Le 6 juillet 2018, le Ministère a créé une nouvelle organisation pour appuyer l'analytique du programme de défense et tirer avantage des données et de l'information afin de soutenir des prises de décision fondées sur des données probantes. Les autres objectifs de cette organisation sont de voir à ce que la haute direction reçoive du renseignement organisationnel fiable, utile et judicieux, et d'assurer la présentation de rapports exacts au Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans l'établissement des autorités, des responsabilités et de la responsabilisation du Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique), on établira également son rôle en ce qui concerne l'analytique et la validation de données pour PSE. Avant et après la création du Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique), le Ministère a élaboré quelques valeurs pour mieux faire le suivi des progrès de l'analytique du programme de défense au sein du Ministère.

Valeur : Comparable à un dossier de rentabilité, il s'agit d'une proposition de valeur qui indique de quelle manière l'analyse des données sera utilisée pour appuyer l'atteinte des objectifs du Ministère.

Les deux valeurs directement liées à PSE sont :

- Prestation de PSE
 - Uniformisation de la saisie de données et de rapports pour PSE, y compris de renforcer les liens entre la stratégie, la planification, la prévision et la déclaration financières⁷;
- Harmonisation des systèmes de projet – Phase 1 : Migration de la Base de données des investissements pour les capacités (BIC) vers le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD)
 - Planification et établissement de la portée des travaux requis pour harmoniser l'utilisation du module de système de projet du SIGRD dans l'ensemble du MDN⁸.

Rationalisation de l'approvisionnement en défense. Un projet mené par le C Prog avec le soutien du Sous-ministre adjoint (Matériels) et d'autres organisations chargées de la mise en œuvre de projet. Le Ministère continue de travailler à rationaliser l'approvisionnement en défense dans les domaines suivants :

- gestion de l'information;
- établissement des priorités des projets;
- connaissances et compréhension du personnel;
- adaptation et gouvernance de projet;
- établissement d'échéanciers.

⁷ Document d'information sur les sommaires des valeurs, octobre 2018.

⁸ Ibidem.

Renouvellement de la Directive sur l'approbation de projet. La Directive sur l'approbation de projet fournit une orientation et des directives concernant divers processus importants qui servent à faire avancer et à approuver les projets et les initiatives du Ministère. Mené par le C Prog, ce renouvellement visera à assurer la concordance à la refonte à venir de l'ensemble de politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'aux politiques et aux lignes directrices du Ministère.

Gestion du risque d'entreprise. La politique de gestion du risque d'entreprise de défense a été approuvée en 2018, et a comme champion l'agent en matière de risques du Ministère (C Prog). Cette politique a pour but de voir à ce qui suit :

- les risques importants sont relevés et communiqués;
- l'information sur les risques sert à ordonner la priorité des activités et la planification des ressources;
- des systèmes de gestion des risques sont élaborés et mis en œuvre pour faire le suivi des risques et les atténuer.

1.2 Justification

La mise en œuvre de PSE est l'une des priorités les plus élevées du MDN et des FAC. La réussite de la mise en œuvre en temps utile des nombreuses initiatives de PSE exigera du soutien sous la forme de mécanismes de surveillance et de rapport. Le MDN et les FAC ont besoin d'information adéquate pour surveiller les progrès et les risques de la mise en œuvre de PSE, en rendre compte et prendre des mesures correctives en temps opportun. Pour cette raison, il est important que des mécanismes existent de manière à ce que la haute direction reçoive de l'information exacte, fiable et complète pour appuyer des prises de décision judicieuses.

Étant donné l'importance de la mise en œuvre de PSE, l'audit a fait partie du plan d'audit axé sur les risques du SMA(Svcs Ex) pour les années financières 2018-2019 à 2020-2021.

1.3 Objectif

L'audit a pour objectif d'examiner si une gouvernance, une gestion des risques et des contrôles adéquats sont en place pour appuyer une surveillance fiable de la mise en œuvre de PSE.

1.4 Portée

La portée de l'audit comprenait l'examen des outils et des processus en place pour surveiller la mise en œuvre de PSE, tel que le site de suivi de la mise en œuvre de PSE, les tableaux de bord associés, les documents de gouvernance de PSE et les mandats. L'audit a été réalisé de juillet 2018 à janvier 2019. Les progrès dans la mise en œuvre des diverses initiatives ont été exclus de la portée de l'audit.

1.5 Méthodologie

Les résultats de l'audit sont fondés sur ce qui suit :

- examen des politiques ministérielles, des directives relatives à PSE destinées aux utilisateurs, des rapports d'initiatives de PSE – projets d'immobilisations et initiatives non immobilisées;
- analyse des deux systèmes de dossiers – site SharePoint de la mise en œuvre de PSE et SIGRD;
- échantillonnage non statistique impartial de quatre GEAF, pour un total de dix projets d'immobilisations et d'initiatives non immobilisées (se reporter à l'[annexe C](#));
- analyse de données et examen des documents pour chaque GEAF sélectionné pour examen;
- entrevues du C Prog, y compris de l'équipe de mise en œuvre de PSE, des coordonnateurs et du personnel de quatre GEAF dans leurs projets et initiatives associés.

1.6 Critères d'audit

1. Les organismes de surveillance et le soutien ministériel sont en place et sont dotés de rôles et de responsabilités bien délimités pour fournir une orientation et des directives adéquates.
2. Les pratiques de gestion des risques sont judicieuses et comprennent l'identification, la gestion et l'atténuation des risques, tant sur le plan du projet ou de l'initiative que sur le plan du programme.
3. Des contrôles efficaces sont en place pour assurer la qualité de l'information sur la mise en œuvre de PSE.

L'évaluation par rapport aux critères se trouve à l'[annexe B](#).

1.7 Énoncé de conformité

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

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Gouvernance et contrôles

Le MDN et les FAC disposent de ressources limitées réservées à la coordination et à la surveillance de la mise en œuvre de PSE. Les rôles et les responsabilités documentés pour les principaux intervenants aideraient à renforcer cette fonction de surveillance et à valider l'information clé qui sert dans les prises de décision de la haute direction.

Nous nous attendions à constater les éléments suivants :

- des rôles et des responsabilités établis pour les principaux intervenants et organismes de surveillance;
- une organisation ou un groupe responsable de la surveillance et de la coordination;
- une fonction indépendante d'examen et de validation.

2.1.1 Rôles et responsabilités

La Directive de mise en œuvre de la politique de défense (la Directive), élaborée peu de temps après le lancement de PSE, établit le cadre de gouvernance pour la surveillance de la mise en œuvre, fournit des directives de haut niveau et établit les rôles et les responsabilités des principaux intervenants. Elle reconnaît le C Prog au titre de l'organisation responsable de coordonner et de surveiller la mise en œuvre de PSE, et nomme les principaux organismes de surveillance, comme en fait état la section sur le contexte du présent rapport.

Bien que la Directive établisse l'exigence d'un comité de coordination de PSE pour appuyer les N1 dans leurs activités liées à PSE, le comité ne dispose pas d'un mandat qui définit clairement ses rôles, ses responsabilités et ses pouvoirs. En outre, la Directive ne définit pas clairement les rôles et les responsabilités des principaux intervenants, tels que l'équipe de mise en œuvre de PSE. Par conséquent, il se peut que la surveillance de la mise en œuvre de PSE ne soit pas réalisée de manière uniforme ou complète.

De plus, les rôles et les responsabilités attribués aux coordonnateurs des GEAF, en tant que principaux intervenants, ne sont pas définis dans la Directive. Ces coordonnateurs n'ont pas de forum de rencontre. Un groupe de travail des GEAF a été formé à la demande d'un coordonnateur de GEAF, mais n'a tenu qu'une seule réunion. Bien que les GEAF soient appuyés par le comité de coordination de PSE, ils n'en font pas partie comme membres. Par conséquent, les 13 coordonnateurs de GEAF de N1, qui jouent un rôle important dans la surveillance de PSE, ne disposent pas d'un forum pour mettre en commun l'information, discuter des interdépendances, soulever les enjeux et relever

Pratique digne de mention

Un GEAF a consigné ses propres rôles et responsabilités pour soutenir la transition quand il y a roulement de personnel.

les leçons retenues. Sans un forum de la sorte, il y a un risque que les données sur le rendement de PSE soient interprétées ou saisies de manière incohérente entre les N1, touchant ainsi l'utilité de l'information communiquée à la haute direction.

Au moment de l'audit, le mandat du CGP était à l'état d'ébauche et faisait l'objet d'un examen dans le cadre du projet de renouvellement de la Directive sur l'approbation de projet. Puisque le CGP est l'organisme principal de surveillance qui fournit l'orientation et les directives liées à la mise en œuvre de PSE son rôle devrait être formellement défini pour clarifier les exigences de surveillance et de rapport.

2.1.2 Surveillance des projets d'immobilisations comparativement aux initiatives non immobilisées

Les initiatives de PSE se rangent dans deux catégories : les projets d'immobilisations et les initiatives non immobilisées. Ces dernières, de manière générale, font l'objet d'une moins grande surveillance que les projets d'immobilisations. Les équipes de projets d'immobilisations sont tenues de faire rapport une fois par année au Comité supérieur de révision, deux fois par année au Comité des capacités de défense, et à la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense, selon le cas, pendant toute la durée du projet. Ces rapports peuvent attirer l'attention de ces instances pour régler des enjeux en matière de projet ou atténuer des risques à venir.

En ce qui a trait aux initiatives non immobilisées, il n'existe pas de processus interne de surveillance comparable. Pour faire en sorte que tous les projets et que toutes les initiatives reçoivent une surveillance adéquate, et de maximiser le temps précieux des comités de surveillance, il faut définir un processus de sélection, fondé sur les risques, pour les projets d'immobilisations et les initiatives non immobilisées, dans le but de les présenter au CGP et au Comité de direction stratégique de la défense.

2.1.3 Capacité de l'équipe de mise en œuvre de PSE

Pour assurer l'uniformité et la fiabilité de l'information qui est utilisée dans les prises de décision de la haute direction, l'équipe d'audit s'attendait à trouver une équipe de mise en œuvre de PSE qui réalise les fonctions standard de surveillance, telles que l'élaboration des principales directives pour les utilisateurs, la validation des progrès signalés, l'analyse des données de PSE, et l'identification des principaux risques.

L'équipe actuelle de mise en œuvre de PSE, qui fait partie de l'organisation du C Prog, consiste en 1,5 à 2,5 ressources à temps plein, et a une capacité limitée à réaliser les fonctions importantes de surveillance susmentionnées. Par exemple, il n'existe pas de processus officiel dans tout le Ministère pour valider l'information sur le rendement des projets et des initiatives de PSE.

Il serait raisonnable de s'attendre à ce que l'équipe de mise en œuvre de PSE, si elle était responsable de la coordination et de la mise en œuvre relative à PSE, puisse avoir plus de ressources pour appuyer son mandat. En comparaison, le renouvellement de la défense, une autre initiative à l'échelle du Ministère dirigée par le C Prog, compte une équipe de 32 employés à temps plein qui sont responsables de la gestion des risques, de la mesure du rendement et des activités d'assurance de la qualité. Étant donné la petite taille de l'équipe de mise en œuvre de PSE, il faudrait envisager d'analyser sa capacité et ses besoins futurs en matière de ressources.

Les coordonnateurs des GEAF déclarent eux-mêmes l'information sur le rendement des projets et des initiatives. Alors que cette responsabilité n'est pas officiellement établie, tous les coordonnateurs de GEAF que nous avons eu en entrevue ont indiqué qu'ils effectuent une certaine surveillance et une validation des données de leur N1, quoique de façon incohérente. L'établissement officiel des attentes à l'égard de ce rôle et de l'exigence d'obtenir une attestation de surveillance d'un degré supérieur aiderait à encourager l'uniformité entre les N1 et renforcerait la fiabilité des données dans les systèmes de dossiers.

Cette amélioration de la surveillance N1 aiderait aussi à soutenir l'équipe de mise en œuvre de PSE dans l'exécution d'une validation secondaire indépendante axée sur les risques de toute l'information sur les projets et les initiatives. Sans cette validation, il se peut que l'information communiquée à la haute direction soit inexacte. Par exemple, dans un cas, nous avons noté une incohérence entre les données générées par le système de dossiers et l'information qui figurait dans le Rapport sur les initiatives PSE qui s'est traduit par la présentation d'information erronée au CGP. Cette erreur aurait pu être évitée par la présence d'une fonction de validation indépendante.

2.1.4 Conclusion

Bien qu'une surveillance limitée de la mise en œuvre de PSE ait lieu, des rôles et des responsabilités documentés renforceraient ce processus. De plus, une fonction de validation indépendante augmenterait l'exactitude, la cohérence et l'utilité de l'information utilisée dans les prises de décision de la haute direction.

Recommandations du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le VCEMD renforce la gouvernance actuelle relative à PSE par les moyens suivants :
 - a) définir les rôles et les responsabilités des principaux membres de l'équipe de mise en œuvre de PSE, de même que des coordonnateurs de GEAF;
 - b) élaborer un mandat pour le comité de coordination de PSE;
 - c) officialiser le groupe de travail des coordonnateurs de GEAF;

- d) exiger des rapports sur les projets d'immobilisations et les initiatives non immobilisées par l'intermédiaire du mécanisme de gouvernance actuel, en fonction d'un processus défini de sélection axé sur les risques.

BPR : VCEMD (C Prog)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

2. Il est recommandé que le VCEMD, avec l'appui de *Cerberus*, mette en œuvre un programme d'assurance de la qualité qui comprend les éléments suivants :

- a) une attestation de surveillance interne par les groupes de GEAF;
- b) une fonction de validation indépendante axée sur les risques pour appuyer de l'information de PSE exacte et fiable dans les systèmes de dossiers.

BPR : VCEMD (C Prog)

BC : *Cerberus*

2.2 Information pour la prise de décision

L'information qui sert aux prises de décision peut être inexacte ou incohérente; les pratiques de gestion du risque et de mesure du rendement ne concordent pas pleinement avec les directives ministérielles.

Nous nous attendions à constater les éléments suivants :

- l'information de PSE qui est présentée à la direction répond à ses besoins, est fiable et facile à interpréter;
- les enjeux dans les projets ou les initiatives sont cernés et soulevés à l'appui des prises de décision de la haute direction;
- les pratiques de gestion des risques et de mesure du rendement sont judicieuses et concordent avec les politiques et les directives ministérielles.

2.2.1 Information dans les rapports destinés à la haute direction

Pour appuyer des prises de décision efficaces, l'information dans les rapports devrait être :

- exacte afin de correctement refléter la mise en œuvre de PSE;
- pertinente afin de satisfaire aux besoins de la haute direction;
- cohérente et comparable entre les projets et les initiatives;
- facilement accessible et disponible dans les systèmes de dossiers, y compris le SIGRD.

Les progrès relatifs à la mise en œuvre sont surveillés et font l'objet de rapports à l'aide de divers outils. Or on semble dépendre grandement des tableaux de bord analytiques et des rapports de projet ou d'initiatives. Ces tableaux de bord et rapports montrent des données sur les échéanciers et les risques des projets et des initiatives.

Le Rapport des initiatives de PSE, qui est présenté régulièrement au CGP, compte sept colonnes de rendement et une colonne de risque global (se reporter au tableau 1). Ces huit catégories sont autoévaluées par les GEAF qui attribuent la cote applicable, d'après les définitions du guide de l'utilisateur de PSE.

Rendement du projet (se reporter au Protocole)			Enjeu (Commentaires)				Risque global	Commentaires de la haute direction
Portée	Échéancier	Budget	RH	Inter.	Dépenses en cours d'année	Autre		
V	V	V	V					Lien
V	V	J	V					Lien
V	V	V	V					Lien
J	R	V	J					Lien

Tableau 1. Catégories du rapport de rendement des initiatives de PSE. Le tableau décrit les huit catégories auto-évaluées par chaque GEAF, avec la cote.

Validité de l'information

Pour déterminer la validité de l'information qui est communiquée à la haute direction, nous avons demandé aux équipes des dix projets et initiatives de l'échantillon de nous fournir les pièces justificatives pour l'information sur le rendement et les risques qui figurent dans le Rapport des initiatives de PSE. Nous avons constaté ce qui suit :

- deux équipes de projet ou d'initiatives n'avaient pas de documents pour justifier la cote de rendement attribuée;
- trois équipes de projet ou d'initiatives n'avaient pas de documents pour justifier les cotes vertes, puisque celles-ci étaient jugées à faible risque et les équipes présumaient que la justification n'était alors pas nécessaire;
- cinq équipes de projet ou d'initiatives ont fourni une justification satisfaisante de l'évaluation de rendement.

Comme nous l'avons déjà indiqué, tous les coordonnateurs de GEAF que nous avons eu en entrevue ont déclaré qu'ils assurent une certaine surveillance des données à l'attention de leur N1, bien que cette surveillance ne soit pas menée uniformément. De plus, les zones de commentaires du site SharePoint et du SIGRD, dans lesquelles devrait apparaître la justification pour la cote de rendement attribuée, n'étaient pas systématiquement remplies et souvent laissées vides. Par conséquent, il n'était pas clair de savoir comment l'information sur le rendement était évaluée.

Après la conduite de l'audit, l'équipe de mise en œuvre de PSE a mis au point quelques produits à l'attention de la haute direction qui fournissent de l'information supplémentaire, comme d'indiquer les projets dont les dépenses ne correspondent pas au plan, les tendances dans les statistiques en matière de ressources humaines, les tendances dans les présentations approuvées de 2015 à 2018. De même, l'équipe a mis en place un document de suivi groupé qui permet au DPF et au Sous-ministre adjoint (Matériels) d'ajouter des données pour faire en sorte que tous les intervenants utilisent l'information exacte la plus à jour.

Pratique digne de mention

Un GEAF a fourni les documents de justification à son N1 en préparation au CGP et avait des tableaux de bord et des rapports d'état de projet qui correspondaient aux cotes de rendement des projets et des initiatives de l'échantillon.

2.2.2 Information sur la gestion des risques

Le risque global de chaque initiative et projet dans le Rapport des initiatives de PSE est évalué à l'aide d'une échelle à trois niveaux, soit vert, jaune, rouge, pour représenter un risque faible, modéré ou élevé. Même si le guide de l'utilisateur de PSE donne une définition pour chaque niveau de risque, cette échelle ne concorde pas à celle de la politique et des lignes directrices du MDN sur la gestion des risques d'entreprise qui comporte cinq niveaux. Ainsi, il se peut que les GEAC gèrent, décèlent et atténuent des risques d'une manière qui ne concorde pas aux pratiques de leurs propres N1.

L'équipe de mise en œuvre de PSE a élaboré une ébauche de tableau de bord de direction pour le CGP afin de fournir un portrait des risques globaux en fonction des groupes de catégorie. Par exemple, un groupe de catégorie était composé de tous les projets et de toutes les initiatives relatives à l'Arctique. La moyenne des risques de toutes les initiatives et de tous les projets dans chaque groupe est calculée, puis illustrée dans un tableau de risque à trois niveaux, pour

représenter les risques faibles, modérés et élevés. Cette manière de procéder n'est pas courante dans le domaine de la gestion des risques de projet ou de programme, puisque le calcul de la moyenne ne permet pas de cerner les initiatives ou les projets qui montrent des niveaux élevés de risque. L'information sur l'atténuation, l'incidence ou la probabilité des principaux risques n'est pas présentée sur le site SharePoint de PSE ou dans le SIGRD. De l'information incohérente, imprécise et incomplète sur les risques ne donne pas à la haute direction une vue d'ensemble des risques de l'initiative ou du projet afin de mettre en évidence les points qui pourraient exiger l'attention de la haute direction.

2.2.3 Information sur la mesure du rendement

Les sept catégories de rendement du Rapport des initiatives de PSE et leurs niveaux associés sont évalués à l'aide des définitions du guide de l'utilisateur de PSE. Ce guide comporte des définitions de rendement pour les projets d'immobilisations et les initiatives non immobilisées, pour voir à ce que ces définitions soient précises et mesurables, tel que le montre le tableau 2.

	Type d'initiatives	Phase d'approbation de projet	Catégorie de rendement	Cote de rendement	Définition de PSE
Exemple d'indicateur de rendement	Immobilisations	Définition	Échéancier	Rouge	Dépasse de plus de six mois ou de plus de 20 % la période de définition prévue ou encore le nouvel échéancier de référence, selon la durée la plus longue.

Tableau 2. Définition du rendement pour les projets d'immobilisations. Le tableau offre un exemple d'indicateur de rendement de PSE.

Même si nous avons trouvé certaines définitions d'indicateur précises et mesurables, certaines définitions comprennent un mélange d'indicateurs de rendement et d'énoncés de risque, de telle sorte qu'elles pourraient être sujettes à interprétation (se reporter au tableau 3).

	Type d'initiatives	Phase d'approbation de projet	Catégorie de rendement	Cote de rendement	Définition de PSE
Exemple d'indicateur de rendement avec énoncé de risque	Immobilisations	N'importe laquelle	Portée	Jaune	Il y a des risques que l'on doit apporter des modifications à la portée, et que des mesures correctives soient requises.

Tableau 3. Définition du rendement pour les projets d'immobilisations avec un énoncé de risque. Le tableau offre un exemple d'indicateur de rendement de PSE avec un énoncé de risque.

De plus, certaines définitions étaient différentes de celles de la Directive sur l'approbation de projet, qui servent à gérer les projets dans l'ensemble du Ministère. En l'absence d'une méthode uniforme pour mesurer le rendement, il y a un risque d'incohérence dans les résultats d'évaluation.

Progrès des initiatives

Le guide de l'utilisateur de PSE instruit sur la manière d'ajouter et de mettre à jour une activité, qui peut ensuite servir à faire le suivi des progrès des initiatives ou des projets. Le guide de l'utilisateur ne donne pas de définition claire de ce qu'est une activité. Ce manque de directive a mené à la création de milliers d'activités, de portée et d'importance variables. En mai 2018, il y avait 1 248 activités pour 129 initiatives de PSE. Un ensemble d'activités prédéterminées pour les projets d'immobilisations et les initiatives non immobilisées pourrait minimiser les incohérences et fournirait un ensemble de critères pour mesurer les progrès des initiatives individuelles et de la mise en œuvre de PSE dans son ensemble.

La majorité des profils d'information sur le rendement dans le cadre ministériel des résultats est liée aux initiatives de PSE. Ces profils comprennent un modèle logique du programme qui illustre les objectifs, les intrants, les extrants, les résultats et les indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des programmes individuels, mais pas pour mesurer le succès ou les progrès des initiatives de PSE.

2.2.4 Conclusion

L'information qui sert dans les prises de décision devrait être exacte, pertinente, cohérente et accessible. Les directives actuelles concernant la gestion des risques et la mesure du rendement des initiatives de PSE ne concordent pas aux directives ministérielles et pourraient bénéficier d'éclaircissements au chapitre de l'atténuation des risques et des activités de mesure de rendement. Par conséquent, les pratiques actuelles de gestion des risques ne parviennent peut-être pas à mettre en évidence les risques qui requièrent l'attention de la haute direction. De plus, une méthode uniforme de mesure des progrès des initiatives et des projets permettrait au Ministère de faire rapport sur les réussites individuelles des initiatives, de même que sur les progrès globaux de la mise en œuvre de PSE.

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Il est recommandé que le VCEMD établisse des cadres pour appuyer les pratiques de mesure du rendement et de gestion des risques de PSE, comme suit :
 - a) adopter la politique et les directives ministérielles relatives à la gestion des risques et les faire concorder à la Directive sur l'approbation de projet;
 - b) fournir aux GEAF des directives à jour sur la mesure du rendement et la gestion des risques;
 - c) élaborer une méthode pour mettre en évidence les points à risque élevé dans les programmes à l'attention de la haute direction;
 - d) améliorer l'information dans le guide d'utilisateur pour préciser les normes en matière de définition et de création d'activité;
 - e) mettre au point de l'information sur le rendement pour mesurer les initiatives de même que les réussites et les progrès des projets.

BPR : VCEMD (C Prog)

3.0 Conclusion générale

La politique PSE, lancée en 2017, fournit une nouvelle approche et une nouvelle vision pour l'Équipe de la défense. Elle prévoit un accroissement considérable des dépenses au cours des 20 prochaines années, et devrait permettre d'augmenter considérablement les capacités des FAC dans toutes les armées.

PSE comporte 129 initiatives, pour un total de 333 projets d'immobilisations, 86 initiatives non immobilisées et plus de 1 200 activités et jalons. Ces projets et initiatives sont gérés individuellement par des équipes de projet multidisciplinaires, font appel à de nombreux intervenants et sont assortis d'interdépendances. Ainsi, PSE requiert des mécanismes adéquats de surveillance et de rapport, pour faire en sorte que l'information soit exacte, fiable et complète afin d'appuyer les prises de décision de la haute direction.

Le MDN et les FAC disposent de ressources limitées réservées à la coordination et à la surveillance de la mise en œuvre de PSE. Les rôles et les responsabilités des principaux intervenants et organismes de surveillance devraient être clairement définis et documentés pour qu'une surveillance suffisante soit en place. Des directives améliorées relatives à la gestion des risques et de la mesure du rendement, qui concordent aux politiques ministérielles actuelles, encourageraient la cohérence, et amélioreraient la qualité et l'exactitude de l'information dans les systèmes de dossiers. Ces recommandations devraient améliorer la qualité, l'exactitude et le caractère complet de l'information et soutenir les prises de décision de la haute direction en ce qui concerne la mise en œuvre de PSE.

Annexe A – Plan d'action de la direction

Pour formuler ses recommandations, le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants :

Très élevée – Il n'y a pas de contrôles en place. D'importantes questions ont été soulevées, et elles auront des incidences négatives marquées sur les opérations.

Élevée – Les contrôles sont inadéquats. D'importantes questions ont été soulevées qui pourraient avoir des incidences négatives sur la réalisation des programmes et des objectifs opérationnels.

Modérée – Des contrôles sont en place mais ils ne sont pas suffisamment respectés. Des questions soulevées pourraient avoir des incidences négatives sur l'efficacité et l'efficacités des opérations.

Faible – Des contrôles sont en place mais le niveau de conformité varie.

Très faible – Des contrôles sont en place, et il n'y a pas d'écart de conformité.

Gouvernance et contrôles

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Modéré)

1. Il est recommandé que le VCEMD renforce la gouvernance actuelle relative à PSE par les moyens suivants :
 - a) définir les rôles et les responsabilités des principaux membres de l'équipe de mise en œuvre de PSE, de même que des coordonnateurs de GEAF;
 - b) élaborer un mandat pour le comité de coordination de PSE;
 - c) officialiser le groupe de travail des coordonnateurs de GEAF;
 - d) exiger des rapports sur les projets d'immobilisations et des initiatives non immobilisées par l'intermédiaire du mécanisme de gouvernance actuel, en fonction d'un processus défini de sélection axé sur les risques.

BPR : VCEMD (C Prog)

Plan d'action de la direction

Mesure 1.1

1a. Le mandat du comité de coordination de PSE a été rédigé et fait l'objet d'un examen; il sera approuvé au plus tard le 26 septembre 2019.

BPR : VCEMD (C Prog)

Date cible : Septembre 2019

1b. La création du groupe de travail des coordonnateurs de GEAF est officialisée; la première réunion de ce groupe de travail aura lieu en juin 2019.

BPR : VCEMD (C Prog)

Date cible : Juin 2019

1c. À noter que les initiatives et les projets de PSE sont différents l'un de l'autre. Une méthodologie est en place pour les projets d'immobilisations et les projets non immobilisés. Une méthodologie est également en place pour les initiatives. Les outils de soutien en analytique pour la haute direction continuent d'évoluer; un nouveau tableau de bord NO doit être conçu et mis en place.

Une nouvelle version du tableau de bord NO est actuellement mise au point de manière à ce qu'il puisse refléter les résultats des travaux ministériels en cours (migration des données de la BIC, nouvelle stratégie en matière de données et nouvel ensemble de règles pour les données principales, refonte du Fonds d'investissement, stabilisation améliorée de l'inventaire et de la segmentation des programmes du cadre ministériel des résultats, achèvement des mesures correctives aux principaux systèmes de dossiers). Il est prévu que d'ici avril 2020, le nouveau tableau de bord NO aura été pleinement mis au point à partir de l'orientation stratégique et mis à l'essai en version bêta.

BPR : VCEMD (C Prog)

Date cible : Avril 2020

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Élevé)

2. Il est recommandé que le VCEMD, avec l'appui de *Cerberus*, mette en œuvre un programme d'assurance de la qualité qui comprend les éléments suivants :
 - a) une attestation de surveillance interne par les groupes de GEAF;
 - b) une fonction de validation indépendante axée sur les risques pour appuyer de l'information de PSE exacte et fiable dans les systèmes de dossiers.

Plan d'action de la direction

Mesure 2.1

2a. L'attestation interne sera incluse comme point de suivi pour le groupe de travail des coordonnateurs de GEAF. Ce groupe de travail élaborera une proposition qui, lorsqu'elle aura été adoptée par les GEAF, à la suite notamment de consultations des chaînes de commandement, sera soumise au CGP pour son adoption en juin 2020.

BPR : VCEMD (C Prog)

Date cible : Juin 2020

2b. Cette mesure comprend beaucoup d'interdépendances, y compris la refonte du Plan d'investissement, la migration des données de la BIC, la mise en œuvre réussie de l'ensemble de règles pour les données principales, la stratégie en matière de données du directeur des données, la mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise du MDN. Les outils de suivi mis à jour destinés à la direction sont complets et sont utilisés pendant qu'avancent les travaux sur les autres interdépendances. Prochaine mise à jour : une fois que la refonte du Fonds d'investissement aura été terminée et aura été approuvée pour son utilisation dans le Ministère, les données et les outils de suivi des projets alimenteront les tableaux de bord afin de refléter une plus grande exactitude.

Des discussions et un concept de travail, élaboré en consultation avec le directeur des données, verront à ce que la stratégie en matière de données du Ministère et les ensembles de règles de données connexes soient mis en œuvre en juin 2020.

BPR : VCEMD (C Prog)

BC : *Cerberus*

Date cible : Juin 2020

Information pour la prise de décision et la gestion du risque

Recommandation du SMA(Svcs Ex) (Modéré)

3. Il est recommandé que le VCEMD établisse des cadres pour appuyer les pratiques de mesure du rendement et de gestion des risques de PSE, comme suit :
 - a) adopter la politique et les directives ministérielles relatives à la gestion des risques et les faire concorder à la Directive sur l'approbation de projet;
 - b) fournir aux GEAF des directives à jour sur la mesure du rendement et la gestion des risques;
 - c) élaborer une méthode pour mettre en évidence les points à risque élevés dans les programmes à l'attention de la haute direction;

- d) améliorer l'information dans le guide d'utilisateur pour préciser les normes en matière de définition et de création d'activité;
- e) mettre au point de l'information sur le rendement pour mesurer les initiatives de même que les réussites et les progrès des projets.

Plan d'action de la direction

Mesure 3.1

3a à 3d. Les critères de mesure du rendement et de gestion du risque de PSE ont été approuvés par le CGP à l'automne 2018. Ils avaient été élaborés par le C Prog, le Sous-ministre adjoint (Matériels), le Sous-ministre adjoint (Infrastructures et environnement) et le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) et couvraient les programmes d'immobilisations et les programmes non immobilisés. Le NO procède actuellement à une refonte du registre de risques pour l'harmoniser au cadre de gestion du risque d'entreprise.

Le Comité de gestion de la Défense a été informé en janvier 2019. L'apport du NO au registre des risques et les réponses aux sondages sur les risques doivent être remis à temps pour le Comité de gestion de la Défense en septembre 2019. La mesure du rendement et la gestion du risque s'amélioreront avec le temps et avec la surveillance ministérielle. Néanmoins, des indicateurs de rendement précis devront être mis au point en conformité à la gestion des risques d'entreprise d'ici juin 2020.

De plus, la BIC consigne les évaluations de risque conformément à la Directive sur l'approbation de projet et au processus d'approbation de projet du MDN et des FAC.

La Directive sur l'approbation de projet uniformise les exigences du processus d'approbation de projet, mais elle accorde aussi de la souplesse pour le type et la conception de projet. L'élaboration, la mise en œuvre et le rapport sur le rendement de projet sont une exigence de l'approbation de projet qui est consignée dans le cadre de la Directive sur l'approbation de projet.

Le C Prog met à jour la Directive sur l'approbation de projet pour améliorer la navigation et créer une version interactive et conviviale. La Directive sur l'approbation de projet révisée devrait être publiée d'ici le milieu de juillet 2019. Cette publication sera suivie de modifications, au besoin.

BPR : VCEMD (C Prog)

Date cible : Juin 2020

Annexe B – Critères d’audit

Évaluation des critères

Les critères d’audit ont été évalués en fonction des niveaux suivants :

Niveau d’évaluation et description

Niveau 1 – Satisfaisant

Niveau 2 – A besoin d’améliorations mineures

Niveau 3 – A besoin d’améliorations modérées

Niveau 4 – A besoin d’améliorations majeures

Niveau 5 – Insatisfaisant

Gouvernance

1. Les organismes de surveillance et l’appui ministériel sont en place, et disposent de rôles et de responsabilités bien délimités afin de fournir une orientation et des directives adéquates.

Évalué au niveau 3 – Les rôles et les responsabilités de haut niveau sont donnés dans la Directive. Toutefois, les rôles et les responsabilités de l’équipe de mise en œuvre de PSE, des GEAF et du comité de coordination de PSE ne sont pas définis. La taille de l’équipe de mise en œuvre de PSE a limité la capacité de mener une surveillance robuste et d’accomplir les tâches relatives. Alors que des guides d’utilisateur et le site SharePoint offrent aux GEAF une certaine orientation, des directives rehaussées, qui concordent aux directives ministérielles sont requises.

Gestion du risque

2. Les pratiques en matière de gestion des risques sont judicieuses et comprennent l’identification, la gestion et l’atténuation des risques, tant sur le plan de l’initiative ou du projet que sur le plan du programme.

Évalué au niveau 3 – Les cadres ministériels de gestion des risques et de mesure du rendement n’existent pas pour la mise en œuvre de PSE en particulier. La surveillance de la gestion des risques réalisée par l’équipe de mise en œuvre de PSE est limitée, et n’est pas assortie d’information sur l’identification, la gestion ou l’atténuation des risques qui est requise en ce qui touche l’initiative. On utilise des méthodes ponctuelles, dans lesquelles on calcule des moyennes du risque pour bon nombre d’initiatives, et on regroupe les principaux risques sans un processus préétabli.

Contrôles

3. Des contrôles sont en place pour assurer la qualité de l'information sur la mise en œuvre de PSE.

Évalué au niveau 4 – Alors que les coordonnateurs de GEAF de N1 fournissent une certaine surveillance, la justification pour les cotes de rendement n'était pas toujours disponible. La validation indépendante des cotes de rendement n'est pas réalisée, ce qui réduit peut-être la fiabilité de l'information qui peut servir aux prises de décision de la haute direction. Les initiatives non immobilisées font généralement l'objet d'une moins grande surveillance que les projets d'immobilisations, étant donné la gouvernance supplémentaire pour ces projets, tels que les comités supérieurs d'examen et les conseils des capacités de défense, qui sont requis pour les projets d'immobilisations, et qui servent à discuter des enjeux et à trouver des solutions.

Sources des critères

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control – Integrated Framework, mai 2013.

Annexe C – Échantillon des projets d'immobilisations et des initiatives non immobilisées

N° de l'initiative PSE	Titre	GEAF	Immobilisations/Non immobilisées
N	Favoriser une expertise d'avant-garde pour créer les capacités et la résilience des autres	État-major interarmées stratégique	Non immobilisés
91	Investir dans une gamme de véhicules téléguidés, y compris un système aérien armé	Aviation royale canadienne	Non immobilisés
90	Recruter des réservistes afin de pourvoir les postes dans la cyberforce des FAC	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)	Non immobilisés
65	Améliorer les dispositifs mobiles sécurisés de commandement et de contrôle	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)	Immobilisations
55	Soutenir les systèmes de soutien de mission de recherche et de sauvetage	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)	Immobilisations
69	Accorder la priorité au renseignement, à la surveillance et à la reconnaissance interarmées dans l'Arctique en tant que priorités en matière de recherche et de développement dans le domaine de la défense.	Sous-ministre adjoint (Science et technologie)	Non immobilisés
107	Harmoniser la zone d'identification de la défense aérienne du Canada (CADIZ) à notre espace aérien souverain.	État-major interarmées stratégique	Non immobilisés
S	Établir et conserver une solide capacité de réponse simultanée à de multiples urgences nationales	État-major interarmées stratégique	Non immobilisés
45F	Projet de communications satellites améliorées – Polar	Aviation royale canadienne	Immobilisations
54C	Projet CF-18 (ARC 108)	Aviation royale canadienne	Immobilisations

Tableau C-1. Échantillon des projets d'immobilisations et des initiatives non immobilisées. Le tableau décrit les initiatives de PSE qui ont formé l'échantillon pour le présent rapport d'audit.