Respect ♣ Intégrité ♣ Excellence ♣ Leadership

Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

notre portefeuille
notre histoire
2009-2010

DIRECTION GÉNÉRALE
DES BIENS IMMOBILIERS

Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Public Works and
Government Services
Canada

Canada

Available in English

Contactez-nous

Vos commentaires et vos suggestions sont les bienvenus.
N'hésitez pas à nous écrire à
Notreportefeuillehistoire.OurPortfolioStory@tpsgc-pwgsc.gc.ca.

ISBN P4-44/2010-1

Information publique
Tous droits réservés. Aucune partie du présent ouvrage ne peut être reproduite par photocopie, enregistrement ou un autre moyen quelconque, ni être stockée, détenue ou transmise par ordinateur ou un autre système quelconque sans une permission écrite au préalable.

Pont Alexandra – Rivière des Outaouais, Gatineau (Québec) à Ottawa (Ontario), vue de nuit, appartenant à l'État

Pont Alexandra – Rivière des Outaouais, Gatineau (Québec) à Ottawa (Ontario), vue de jour, appartenant à l'État

contenu

Message du sous-ministre adjoint ii
Contexte iv
Aperçu vi

Notre histoire

Stratégie nationale de gestion des services 2
Centres d'expertise nationaux 3
Grands projets de l'État 5

Notre portefeuille

Compte-rendu sur les biens 10
Faits relatifs aux régions 19
Direction générale de la Cité parlementaire 44
Ouvrages techniques 48
Restructuration des centrales de chauffage et de refroidissement 52

Réalisations

Programme accéléré d'infrastructures 56
Réduction des dépenses (2005-2010) 60

Regard sur l'avenir

Milieu de travail 2.0 – Habilitation des fonctionnaires 64
Transformation des activités et des systèmes 66

notre portefeuille notre histoire 2009-2010

message
du sous-ministre adjoint

John McBain,
Sous-ministre adjoint,
Direction générale des biens immobiliers

À titre de sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), je suis heureux de présenter le deuxième numéro de la publication annuelle *Notre portefeuille – Notre histoire*, qui porte sur l'exercice 2009-2010.

La DGBI gère l'un des portefeuilles immobiliers les plus importants et les plus diversifiés au pays, et nous sommes fiers de servir la population canadienne depuis des années. Depuis plus d'un siècle et demi, nos employés ont contribué à construire et à gérer bon nombre des lieux d'intérêt les plus importants du Canada, qu'il s'agisse de ponts et de barrages ou d'édifices fédéraux, y compris les édifices du Parlement, à Ottawa.

Aujourd'hui, la DGBI offre aux ministères et aux organismes fédéraux des milieux de travail abordables et propices à la productivité, une gamme complète de services immobiliers et des conseils spécialisés liés à l'exécution des programmes dans l'intérêt de la population canadienne et contribue à la vitalité économique, politique et culturelle de notre pays, d'un océan à l'autre. En plus de donner un aperçu de notre organisation et de notre portefeuille, la présente publication dresse le portrait de nombreux projets prioritaires en cours dans l'organisation et met en valeur quelques-unes de nos réalisations remarquables.

Qu'il s'agisse de réaliser des projets d'immobilisations en infrastructure à l'appui du Plan d'action économique du Canada ou de trouver des façons novatrices de gérer la prestation de services, la DGBI continue de contribuer à la prospérité du Canada grâce à son équipe de professionnels dévoués. Par leur travail, ces fiers intendants des biens immobiliers font progresser le mandat du gouvernement du Canada qui consiste à offrir le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne.

En terminant, j'aimerais remercier et féliciter mon collègue Pierre-Marc Mongeau, SMA de la Direction générale de la Cité parlementaire de TPSGC, de sa participation au présent rapport.

John McBain
Sous-ministre adjoint
Direction générale des biens immobiliers

contexte

Pont Alexandra – Accès piétonnier et aux bicyclettes, appartenant à l'État

Le présent document est le deuxième rapport public annuel sur le portefeuille immobilier de la DGBI. Il est fondé sur les résultats de l'exercice 2009-2010. Il contient des détails sur le rendement financier, opérationnel et fonctionnel du portefeuille d'immeubles à bureaux appartenant à l'État de TPSGC, et des résultats sommaires relatifs à d'autres éléments du portefeuille national, notamment les immeubles à bureaux loués, la Cité parlementaire et les ouvrages techniques. La publication *Notre portefeuille – Notre histoire* a été préparée pour la première fois en 2008-2009, et continuera d'être produite chaque année pour les prochains exercices.

aperçu

Pont Alexandra – Détail, appartenant à l'État

TPSGC est le fournisseur de services de gestion des locaux à bureaux pour le Gouvernement du Canada. Lorsque les ministères, les organismes et d'autres organisations fédérales ont besoin de locaux à bureaux, ils s'adressent à la DGBI au sein de TPSGC. Cette méthode d'acquisition de locaux à bureaux accroît l'efficience du gouvernement fédéral, car un seul ministère a besoin de développer le savoir-faire nécessaire en immobilier pour les locaux à bureaux. Ainsi, les autres ministères peuvent se concentrer sur leurs activités de base qui consistent à offrir des programmes et des services à la population canadienne.

Les besoins des clients de la DGBI sont aussi diversifiés que le travail qu'ils effectuent. Le rôle de la DGBI consiste à clarifier leurs besoins (p. ex. la superficie, le niveau de sécurité, la proximité des autres ministères et l'accès au transport en commun) afin de trouver les bons locaux, c'est-à-dire les locaux qui offrent le meilleur rapport qualité-prix à l'État et qui répondent à ces besoins.

La DGBI gère son portefeuille en conformité avec l'orientation globale des politiques et des lois ayant trait aux objectifs gouvernementaux généraux, comme la préservation du patrimoine, l'accessibilité et la gérance environnementale.

Dans la foulée du rapport de l'an dernier, le document *Notre portefeuille – Notre histoire* de cette année traite du principal portefeuille de locaux à bureaux de la DGBI et présente d'autres secteurs de la Direction générale et du Ministère—Direction générale de la Cité parlementaire, Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques et le Secteur des initiatives spéciales—qui gèrent des biens immobiliers au nom du gouvernement fédéral. En 2009-2010, la DGBI et le Ministère ont considérablement contribué à l'objectif du gouvernement fédéral de sortir le Canada du ralentissement économique au moyen d'une infrastructure plus moderne et plus écologique que maintenant. La DGBI a également réalisé son plan quinquennal de réduction des dépenses de 2005 à 2010. De plus, les efforts de la DGBI pour se repositionner à titre d'organisation axée sur la gestion des biens immobiliers vont bon train. En effet, elle a établi de nouvelles normes en milieu de travail et mettra en œuvre une nouvelle solution de processus opérationnels et de systèmes intégrés.

TPSGC est chargé de s'assurer :

- qu'il fournit aux organisations fédérales les locaux à bureaux dont elles ont besoin pour exécuter leurs programmes;
- qu'il mène les processus d'acquisition de locaux de manière ouverte, juste et transparente en vue d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour les contribuables canadiens;
- qu'il respecte les normes fédérales en matière d'accessibilité et de durabilité de l'environnement.

notre histoire

La gestion d'un portefeuille immobilier important et diversifié est une activité complexe qui nécessite un savoir-faire dans de nombreux domaines. La présente section du rapport décrit la Stratégie nationale de gestion des services de la DGBI, ses Centres d'expertise nationaux et les activités de gestion qu'elle entreprend dans le cadre des grands projets de l'État.

Édifice La Promenade – 151, rue Sparks, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

Stratégie nationale de gestion des services

La Stratégie nationale de gestion des services est le cadre global dans lequel la Direction générale met en œuvre, progressivement, les priorités relatives au renforcement de la capacité.

La DGBI au sein de TPSGC est le centre d'expertise du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la prestation de services immobiliers. Son expertise a été acquise grâce à l'expérience et aux connaissances que possèdent ses employés dévoués, et aux améliorations continues qu'elle apporte depuis longtemps à la prestation de services.

De l'apparition des services facultatifs dans les années 1980 et la passation de contrats visant des services non essentiels dans les années 1990, à l'adoption de contrats portant sur les autres formes de prestation de services et la mise en œuvre du Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers (MOGBI), la Direction générale a sans cesse su démontrer sa vision et sa capacité à s'adapter efficacement aux changements opérationnels et à ceux du marché en répondant à ses propres besoins ainsi qu'à ceux de ses clients.

En 2005, la DGBI a dû faire face à de nouveaux défis. La diminution des ressources causée par l'attrition de l'effectif, jumelée à l'augmentation du volume prévu d'activités, a eu pour effet de créer des lacunes en matière de prestation de services; par conséquent, le modèle de prestation de services devait être plus souple. Il devenait de plus en plus nécessaire d'embaucher des ressources provenant du secteur privé afin d'aider la Direction générale à renforcer sa capacité de réponse.

Afin de relever ces défis, la DGBI a fait appel à un réseau national, composé de secteurs d'activité régionaux et nationaux, afin d'élaborer une approche coordonnée visant à renforcer sa capacité de prestation de services et à accroître sa souplesse. Le travail de ce réseau a abouti au lancement de la Stratégie nationale de gestion des services en avril 2009, dont l'objectif consiste à accroître la capacité et la souplesse de la Direction générale en tant que fournisseur de services immobiliers. Cet objectif est réalisable en tirant profit de façon stratégique du secteur privé relativement aux activités de prestation de services et en renforçant les capacités de gestion et d'administration de services à l'interne. La Stratégie sert à l'élaboration de services et de mécanismes ainsi qu'au perfectionnement des employés. Plus particulièrement, elle permet :

- de cibler les services qui offrent les plus grandes possibilités de renforcer la capacité en tirant profit du secteur privé;
- de donner aux employés la formation et les compétences requises afin d'assurer la transition vers des tâches de gestion et d'administration des services plutôt que vers des activités de prestations de services;
- d'élaborer des mécanismes de prestation améliorés visant les priorités identifiées en matière de services afin de recourir efficacement au secteur privé.

Parmi toute la gamme de services immobiliers offerts, 20 services prioritaires initiaux ont été retenus. Ces services sont, dans l'immédiat, les plus pressants et les plus susceptibles de s'intégrer dans un modèle de

gestion des services. Cette première phase de services prioritaires forme des groupes logiques pour lesquels on élabore des prévisions sur la demande de services, des stratégies en matière de ressources humaines et des mécanismes d'optimisation.

Afin de suivre les progrès et de planifier les activités futures, les secteurs nationaux fournissent des rapports et des plans annuels relatifs à l'élaboration d'outils habilitants prioritaires de la Stratégie, tandis que les régions fournissent des rapports et des plans de mise en œuvre annuels. Le rendement par rapport aux priorités et aux objectifs fixés dans la Stratégie fait l'objet d'un suivi afin de déterminer les progrès réalisés. Il est entendu que les régions procéderont à la mise en œuvre de la Stratégie à des rythmes différents, en fonction de leur situation. Toutefois, le but est d'utiliser la même approche à l'échelle nationale et d'atteindre les objectifs nationaux fixés dans la Stratégie dans un délai de cinq ans.

La Stratégie a été conçue comme une stratégie évolutive pouvant répondre aux besoins opérationnels changeants et aux besoins variables des clients, et s'adapter aux conditions du marché. La Stratégie comprend un mécanisme qui permet de modifier les priorités afin d'aborder les nouveaux besoins dès qu'ils apparaissent et d'augmenter la portée de l'approche de gestion des services afin qu'elle vise de nouvelles gammes de services.

La Stratégie nous permettra de rendre nos outils de prestation de services plus utiles et plus souples (p. ex. les offres à commandes, les contrats et les arrangements en matière d'approvisionnement, les descriptions de compétences essentielles et techniques, et la formation visant à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie à l'échelle régionale). Une liste initiale des outils habilitants classés par ordre de priorité a été présentée à l'atelier de janvier 2009 du Réseau national de la Stratégie nationale de gestion des services. Au cours de l'été qui a suivi, les régions de TPSGC ont identifié 12 outils de cette liste dont elles estimaient l'élaboration prioritaire. À l'égard de ces outils, les secteurs nationaux ont présenté des plans de travail dans les plans et les rapports sur les outils habilitants qu'ils ont soumis à l'automne 2009.

Au bout du compte, la Stratégie constitue un important pas en avant dans la mise en œuvre du MOGBI de la DGBI et fournit une feuille de route à celle-ci pour l'aider à gérer et à fournir ses services. Il en résultera principalement une organisation axée sur la gestion des services, qui est renforcée et outillée pour répondre aux demandes de services prévues en tirant parti des ressources internes et externes.

Centres d'expertise nationaux

Les autres ministères du gouvernement fédéral reconnaissent de plus en plus le savoir-faire en matière d'immobilier de TPSGC et s'adressent à la DGBI pour des services et des outils dont ils assuraient eux-mêmes l'élaboration, la gestion ou la prestation auparavant. Ainsi, les ministères peuvent se concentrer sur leur mandat principal, ce qui permet une gestion plus cohérente et efficace des biens immobiliers à l'échelle du gouvernement du Canada.

Le savoir-faire de TPSGC en matière d'immobilier a été acquis au fil des ans dans trois secteurs principaux, dénommés centres d'expertise nationaux (CEN). Les CEN, qui sont composés de fonctions à l'administration

centrale et dans les régions, sont les suivants :

- gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers (GLPSI);
- gestion des services professionnels et techniques (GSPT);
- services de développement et de conseils liés aux partenariats public-privé (PPP).

Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers

Le Secteur de la GLPSI assure l'intendance du portefeuille immobilier de TPSGC, et élabore des modèles de prestation de services novateurs et des solutions immobilières novatrices pour le gouvernement du Canada. Il élabore des stratégies et des cadres nationaux visant à répondre à la demande de locaux du gouvernement fédéral et à créer des milieux de travail viables, propices à la productivité et accueillants pour les fonctionnaires fédéraux.

Le Secteur établit des procédures, des normes, des systèmes, des outils et des mesures de rendement afin de fournir une orientation, sur le plan national, en matière de gestion du portefeuille et de prestation de services immobiliers. Il élabore des stratégies pour l'entretien et l'aliénation des biens dont le gouvernement n'a plus besoin, et collabore avec les organismes centraux pour fournir du soutien aux initiatives de TPSGC et autres ministères fédéraux et pour promouvoir la modernisation des instruments immobiliers.

Enfin, le Secteur gère l'exécution du Programme d'évaluation et du Programme des paiements versés en remplacement d'impôts.

Gestion des services professionnels et techniques

Le Secteur de la GSPT dirige un programme national de services professionnels et techniques qui appuie la gestion et la prestation de services dans les domaines du fonctionnement et de l'entretien, de la planification, de la conception, de la rénovation et de la construction des installations fédérales. Il fournit de l'expertise spécialisée en réalisation de projets, architecture, ingénierie, conservation du patrimoine, géomatique, gestion des biens et des installations, conservation de l'énergie et services environnementaux.

Le Secteur exerce un rôle national, qui consiste notamment à assurer de la supervision, à fournir une orientation fonctionnelle, à donner des conseils et à gérer la qualité. Cela comprend la coordination et la supervision, à l'échelle nationale, des contrats de gestion de projets et de biens immobiliers partout au pays qui sont attribués par le biais d'autres formes de prestation de services et qui affectent la moitié de l'inventaire immobilier de TPSGC. Le Secteur fonctionne également comme un centre national de prestation de services dans certains domaines de spécialité, tel que les services environnementaux, le génie des ponts, le génie naval et la géotechnique.

Services de développement et de conseils liés aux partenariats public-privé (PPP)

Le CEN responsable des services de développement et de conseils liés aux PPP de la DGBI est situé dans

la Région du Pacifique. Ce groupe a été formé en 2007 et mène ses activités conformément au Cadre de gestion des biens immobiliers en place. Ses principales fonctions consistent à :

- fournir du soutien aux chefs de projet et aux directeurs et gestionnaires de projet des divers secteurs de la DGBI en matière de méthodologie de gestion des projets de PPP;
- mener des recherches sur les pratiques exemplaires en matière de PPP des autres ordres de gouvernement;
- collaborer avec les secteurs de la Direction générale pour l'intégration des pratiques exemplaires en matière de PPP dans le cadre stratégique de celle-ci;
- établir et maintenir à jour des bases de données et une bibliothèque de renseignements sur les PPP;
- concevoir et promouvoir, au besoin, des cours d'orientation, de formation et des ateliers sur les PPP au sein de TPSGC et d'autres ministères fédéraux.

Ce CEN contribue à l'application du Modèle organisationnel de gestion des biens immobiliers, appuie la Stratégie nationale de gestion des services de la DGBI, tout en renforçant la gestion des locaux et du portefeuille. De plus, l'équipe fournit des services consultatifs et des services de soutien aux projets liés aux PPP, à titre facultatif et selon le principe de la rémunération à l'acte, aux autres ministères gardiens.

Grands projets de l'État

Le secteur des grands projets de l'État au sein de la DGBI est l'intendant national qui gère le programme des nombreux grands projets immobiliers qui valent plusieurs millions de dollars et qui sont complexes et risqués. Ces projets sont appuyés, gérés, suivis, et font l'objet de rapports, dans le cadre d'un programme de travaux, même si chaque projet est unique.

Le rôle du secteur comprend deux volets : exécuter le programme de travaux relatifs aux grands projets de l'État dans le Secteur de la capitale nationale et fournir une orientation fonctionnelle à l'échelle nationale en ce qui concerne le leadership, la planification, l'élaboration, l'exécution, la gestion et la mise en service de tous les grands projets dans les autres régions du pays. Par conséquent, le secteur est à la fois une organisation de prestation et de gestion des services.

Le secteur doit faire preuve de leadership relativement à l'application du Système national de gestion de projet dans la gestion et l'exécution des grands projets. Le secteur fournit une orientation fonctionnelle à TPSGC au cours de toutes les étapes du processus de gestion de projets.

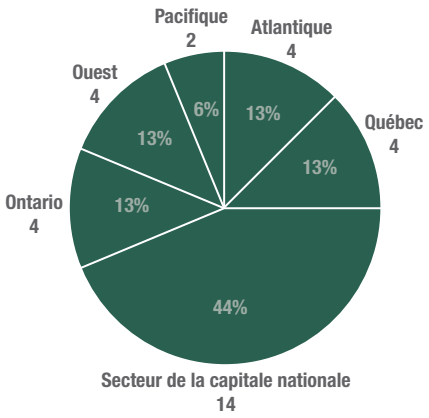
Un grand projet est attribué au secteur lorsque le Comité directeur des grands projets a convenu qu'il est nécessaire d'avoir une supervision, une gouvernance, une structure, un leadership et un contrôle accrus. Le secteur gère aussi les projets comportant un certain niveau de risque et de complexité ou ceux que le sous-ministre adjoint ou le sous-ministre adjoint délégué lui demande de gérer.

Un certain nombre de projets réalisés dans chaque région géographique sont sujets à une revue par le secteur. Ces projets se classent dans quatre catégories, soit la construction, la rénovation, les ouvrages techniques (p. ex. les ponts et les barrages) et l'assainissement. Le graphique ci-après illustre la répartition de ces projets.

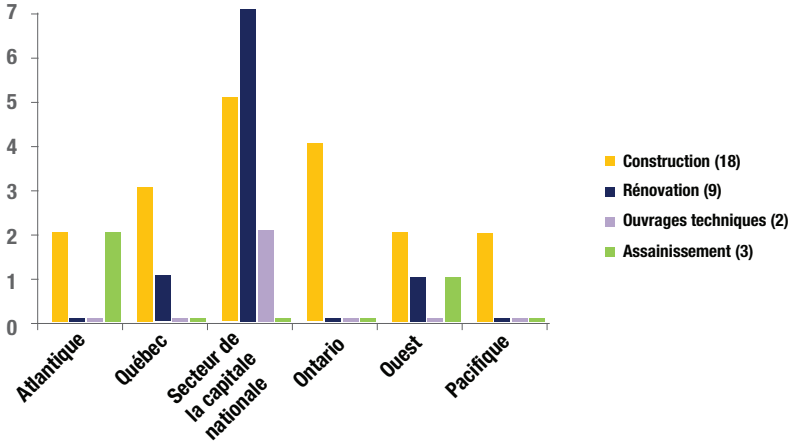
Au cours de l'exercice 2009-2010, le secteur a coordonné la production du *Rapport sur le rendement des projets immobiliers de plus de 30 millions de dollars de la Direction générale des biens immobiliers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010*. Ce rapport fait état de l'évaluation et des résultats du rendement des projets de plus de 30 millions de dollars. L'exigence d'un rapport a été établie dans une décision rendue par le Conseil du Trésor en 2006, par laquelle TPSGC est tenu d'élaborer un rapport annuel dans le cadre de l'évaluation du rendement pour les projets immobiliers d'une valeur totale de plus de 30 millions de dollars qui présentent un certain niveau de risque et de complexité.

Le rapport englobe tous les projets immobiliers qui étaient en cours pendant l'exercice 2009-2010 ou qui étaient achevés en date du 31 mars 2010. Le rapport inclut divers types de projets immobiliers, comme les projets de rénovation, de construction, d'ouvrages techniques et d'assainissement. Les indicateurs de rendement clés qui ont servi à évaluer la planification immobilière et le rendement relatif à la gestion et aux projets sont le respect du *calendrier*, du *budget*, de la *portée* et *la satisfaction de la clientèle*.

Répartition des grands projets à l'échelle nationale



Répartition des grands projects par catégorie



Les résultats du rapport de 2009-2010 démontrent que des progrès considérables ont été réalisés quant à la gestion de projets immobiliers complexes et de grande envergure, et décrivent l'amélioration notable de TPSGC à l'égard de sa capacité de gestion de projets.

Amélioration du rendement

Le tableau ci-après illustre l'évolution du rendement des projets dans les trois derniers rapports. Il fait état d'une nette amélioration du rendement global des projets immobiliers d'année en année, ainsi que d'une augmentation du nombre de projets de catégorie « Cibles atteintes » par rapport aux projets de catégories « Intervention requise » ou « À risque ». Comparativement aux résultats du dernier exercice, le nombre de projets de catégorie « Cibles atteintes » a augmenté de moitié, tandis que le nombre de projets de catégorie « Intervention requise » a diminué de près de 50 pour cent. Le nombre de projets de catégorie « À risque » a également diminué considérablement.

Pourcentage de projets (nombre de projets)	État du rendement au 31 mars 2008	État du rendement au 31 mars 2009	État du rendement au 31 mars 2010
Cibles atteintes	37 % (12 projets)	53 % (20 projets)	78 % (25 projets)
Intervention requise	41 % (13 projets)	29 % (11 projets)	16 % (5 projets)
À risque	22 % (7 projets)	18 % (7 projets)	6 % (2 projets)
Nombre total de projets	32	38	32

notre portefeuille

Le portefeuille de biens de TPSGC est géré par six régions dans l'ensemble du Canada. Cette section du rapport présente le compte-rendu sur les biens en 2009-2010, lequel décrit l'état du portefeuille dans ces six régions. La section donne également un aperçu de la Direction générale de la Cité parlementaire de TPSGC, qui gère certains des biens les plus reconnaissables du gouvernement, notamment les édifices du Parlement, l'édifice de la Confédération et l'édifice de la Justice, situés sur la rue Wellington dans la capitale nationale.

De plus, la présente section contient une description des activités du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques de la DGBI, qui est responsable de la gestion des ouvrages techniques comme les ponts et les barrages. La section clôt avec un exposé sur la restructuration du deuxième projet en importance au pays de chauffage et de refroidissement à distance. Ce projet est situé dans et géré par le Secteur de la capitale nationale de la DGBI et fournit des services de chauffage et de refroidissement à plus de 100 immeubles à Ottawa et à Gatineau.

Édifice commémoratif de l'Est – 284, rue Wellington, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

Compte-rendu sur les biens

Répertoire national

La DGBI de fournit des milieux de travail à près de 265 000 employés exerçant leurs fonctions dans 110 ministères et organismes fédéraux.

Le répertoire du Ministère comporte 345 immeubles appartenant à l'État, plus de 2 000 immeubles loués dans 1 500 emplacements et 10 immeubles obtenus par bail-achat, le tout réparti dans plus de 1 800 emplacements au Canada. La superficie locative des locaux fournis par la DGBI totalise environ 7,1 millions de m^2 , dont 3,1 millions de m^2 (43 %) dans des immeubles appartiennent à l'État, 3,5 millions de m^2 (49 %) dans des immeubles loués et 0,5 millions de m^2 (8 %) dans des immeubles obtenus par bail-achat.

Environ 6,2 millions (87 %) des 7,1 millions de m^2 sont couverts par des locaux à bureaux; le reste de la superficie est couverte par des immeubles à utilisation commune (p. ex. les centres de conférence et édifices du Parlement) et des biens à vocation particulière (p. ex. les centres de formation). Le répertoire national comprend également des centrales de chauffage et de refroidissement, des ouvrages techniques (p. ex. les ponts et barrages) et des logements.

Le portefeuille national est réparti en six régions: la Région de l'Atlantique, la Région du Québec, le Secteur de la capitale nationale (Ottawa-Gatineau), la Région de l'Ontario, la Région de l'Ouest et la Région du Pacifique.

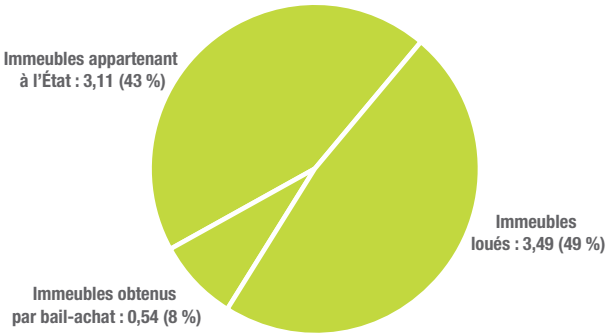
Profil du portefeuille national*

Type d'intérêt	Données	Pacifique	Ouest	Ontario	Secteur de la capitale nationale	Québec	Atlantique	Total
Immeubles appartenant à l'État	Nbre d'immeubles	39	39	46	103	38	80	345
	m² locatifs	190 078	227 520	351 338	1 718 242	326 082	294 701	3 107 961
	% du total	2,7 %	3,2 %	4,9 %	24,1 %	4,6 %	4,1 %	43,5 %
Immeubles obtenus par bail-achat**	Nbre d'immeubles	1	0	2	6	1	0	10
	m² locatifs	25 457	0	12 914	452 837	52 412	0	543 620
	% du total	0,4 %	0 %	0,2 %	6,3 %	0,7 %	0 %	7,6 %
Immeubles loués	Nbre d'emplacements	206	274	264	237	206	313	1 500
	m² locatifs	274 114	486 824	500 343	1 637 144	303 172	289 059	3 490 655
	% du total	3,8 %	6,8 %	7,0 %	22,9 %	4,2 %	4,0 %	48,9 %
Total	Nbre d'immeubles ou d'emplacements	**246**	**313**	**312**	**346**	**245**	**393**	**1 855**
	m² locatifs	**489 649**	**714 343**	**864 595**	**3 808 224**	**681 666**	**583 759**	**7 142 235**
	% du total	**6,9 %**	**10,0 %**	**12,1 %**	**53,3 %**	**9,5 %**	**8,2 %**	**100 %**

***Ce tableau décrit la totalité du portefeuille de biens immobiliers de TPSGC, composé d'installations à bureaux et autres types d'installations (p.ex. entrepôts, centres de formation).**

****Bail-achat : Bail avec option d'achat.**

Profil du portefeuille national par type d'intérêt (en millions de m²)



À l'échelle nationale – Principaux clients (m²)

La superficie et l'emplacement des locaux à bureaux sont importants pour les ministères clients dans l'exécution de leurs programmes. La DGBI acquiert les locaux au nom de ses clients et s'assure que ces locaux sont sécuritaires, qu'ils répondent aux besoins des clients, qu'ils offrent l'avantage économique optimal à long terme pour le gouvernement, et qu'ils respectent les objectifs environnementaux ainsi que les politiques gouvernementales pertinentes.

La DGBI fournit des locaux à bureaux à 110 ministères et organismes, dont les 10 clients les plus importants sur le plan de la superficie en mètres carrés (m²) sont énumérés dans le tableau ci-après. La superficie des locaux que ces clients occupent représente plus de 50 pour cent de la superficie totale.

Dix ministères-clients principaux sur base des m²

Organisme ou ministère client	Immeubles appartenant à l'État (m²)	Immeubles obtenus par bail-achat (m²)	Immeubles loués (m²)	Superficie totale (m²)
Agence du revenu du Canada	424 371	1 143	503 366	928 880
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	256 348	28 919	425 380	710 648
Ministère de la Défense nationale	217 645	39 651	197 263	454 560
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	202 032	6 004	136 724	344 761
Gendarmerie royale du Canada	190 125	0	125 406	315 530
Santé Canada	119 298	2 912	122 139	244 350
Bibliothèque et Archives Canada	153 127	0	83 880	237 007
Agence des services frontaliers du Canada	76 253	2 169	144 057	222 479
Environnement Canada	58 996	42 395	82 760	184 151
Pêches et Océans Canada	72 188	0	108 090	180 278
Total	**1 770 383**	**123 194**	**1 929 065**	**3 822 642**

À l'échelle nationale – Indicateurs relatifs aux locaux à bureaux

La DGBI surveille et établit des rapports sur les trois indicateurs de responsabilisation de base suivants:

- mètres carrés de locaux à bureaux par équivalent temps plein (employés) ou ETP (m^2/ETP);
- coût des locaux à bureaux par ETP (loyer/ETP);
- coût des locaux à bureaux par mètres carrés de locaux à bureaux (loyer/m^2).

Ces indicateurs sont fondés sur les aires dans chaque immeuble qui sont appropriées pour du travail de bureau, et ne comprennent pas les aires destinées à un usage autre qu'à bureaux (p. ex. des locaux d'entreposage).

Tous les coûts des locaux sont fondés sur les loyers imputés au tarif du marché, de sorte que :

- pour les locaux loués et obtenus par bail-achat : le loyer du marché est composé du loyer contractuel, des indexations (ou désindexations) reposant sur l'indice des prix à la consommation, des coûts de fonctionnement et d'entretien ainsi que des taxes;
- en ce qui concerne les locaux appartenant à l'État : le loyer du marché est déterminé chaque année au moyen d'une étude de marché.

Indicateurs de responsabilisation annuels	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Mètres carrés par équivalent temps plein (m^2/ETP)	19,7	19,5	19,3	18,9
Coût (loyer)/ETP	5 261 $	5 315 $	5 499 $	5 572 $
Coût (loyer)/m^2	267 $	273 $	284 $	295 $

Satisfaction des clients

Le Sondage national sur la satisfaction des locataires est une initiative qui évalue le niveau de satisfaction des fonctionnaires fédéraux relativement à la qualité des services offerts dans les immeubles dont la DGBI est responsable. Ce sondage, qui était effectué auparavant sur support papier, est maintenant réalisé par téléphone par Statistique Canada. Le sondage est mené tous les deux ans et couvre des immeubles différents chaque fois qu'il est mené.

L'an dernier, le sondage visait 247 immeubles (appartenant à l'État et loués), et sur les 11 305 numéros de téléphone sélectionnés, 10 673 personnes ont répondu au sondage, donnant un taux de réponse de 94 pour cent. Dans l'ensemble, les résultats du sondage mené en 2008-2009 indiquaient que les employés étaient satisfaits de la qualité des services offerts dans les immeubles dont la Direction générale était responsable. En effet, 89 pour cent des répondants avaient indiqué qu'ils étaient « très satisfaits » ou « plutôt satisfaits ».

Les résultats du sondage sont publiés dans *Le Quotidien* de Statistique Canada. Les résultats du sondage de 2010-2011 seront publiés au printemps 2011.

Politique sur les bâtiments durables

TPSGC s'est engagé à réduire les répercussions de ses activités immobilières sur l'environnement. La Politique sur les bâtiments durables est fondée sur les progrès considérables réalisés par TPSGC en ce qui concerne l'écologisation de ses opérations gouvernementales. Cette politique constitue un pas en avant dans la protection de l'environnement, et réduit les répercussions des activités immobilières de TPSGC sur l'environnement (ce qui comprend l'énergie, l'eau et les déchets).

Plus particulièrement, la Politique sur les bâtiments durables est axée sur ce qui suit :

- veiller à ce que les processus décisionnels liés à la gestion des immeubles de TPSGC comprennent des renseignements sur les répercussions environnementales, les possibilités, les coûts et les avantages nécessaires pour prendre des décisions concernant la durabilité des immeubles de TPSGC.
- confirmer les engagements continus de TPSGC à l'égard des bâtiments durables. Établir des objectifs à l'échelle du portefeuille et des mesures de rendement pour les immeubles appartenant à l'état, qu'ils soient nouveaux ou déjà existants, et ceux obtenus par bail-achat, y compris les édifices du patrimoine qui appuient les objectifs pangouvernementaux.
- confirmer et renforcer les engagements continus de TPSGC à l'égard de l'écologisation des baux, et établir des objectifs et des mesures de rendement qui correspondront aux objectifs pangouvernementaux et qui s'appliqueront aux nouveaux baux ainsi qu'aux baux qui seront renouvelés.
- établir des rapports sur les résultats du rendement se rapportant à ces engagements et à ces objectifs.

Portefeuille d'immeubles à bureaux appartenant à l'État

La présente section du rapport contient uniquement des renseignements sur nos immeubles à bureaux appartenant à l'État.

Les immeubles à bureaux appartenant à l'État sont principalement situés dans huit grands centres urbains, à savoir Halifax, Montréal, Ottawa-Gatineau, Toronto, Winnipeg, Calgary, Edmonton et Vancouver.

Au fil du temps, la taille du portefeuille varie, car certains immeubles sont vendus ou autrement retirés du répertoire et de nouveaux immeubles sont acquis. À l'heure actuelle, le portefeuille est constitué de 224 immeubles, dont la superficie totale est de 2,35 millions de m². À l'échelle nationale, la superficie moyenne d'un immeuble à bureaux appartenant à l'État est de 10 499 m². Des écarts importants existent entre les régions : la superficie de 70 pour cent des immeubles dans la Région de l'Atlantique est inférieure à 5 000 m², tandis que la superficie moyenne d'un immeuble à bureaux dans le Secteur de la capitale nationale est supérieure à 30 000 m².

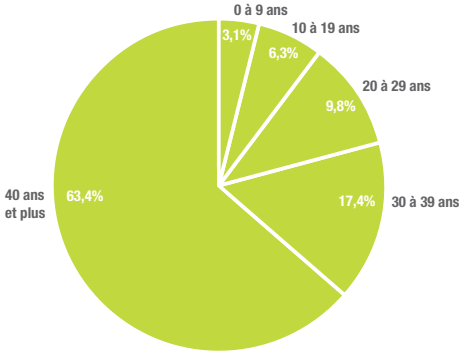
L'âge moyen de nos immeubles appartenant à l'État est de 50 ans, et près des deux tiers des immeubles ont plus de 40 ans. Un grand nombre de ces immeubles sont situés dans des zones rurales. Le Secteur de la capitale nationale, dont la presque totalité des immeubles est située en zone urbaine, comprend 47 pour cent de la superficie du répertoire d'immeubles à bureaux.

Tableau récapitulatif du portefeuille d'immeubles à bureaux appartenant à l'État

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nbre d'immeubles à bureaux	239	231	233	224
Superficie (en milliers de m²)	2 635	2 369	2 405	2 352
Âge moyen (en années)	46	47	49	50

Âge des immeubles du portefeuille

% du total des immeubles à bureaux



Dépenses de fonctionnement et d'entretien

Les dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) comprennent les coûts associés au nettoyage, aux services publics, à l'administration, à la réparation et à l'entretien, à la sécurité, aux routes, aux terrains, à la location (coût de gestion des activités commerciales à l'intérieur des immeubles) et à la préparation des locaux pour les locataires.

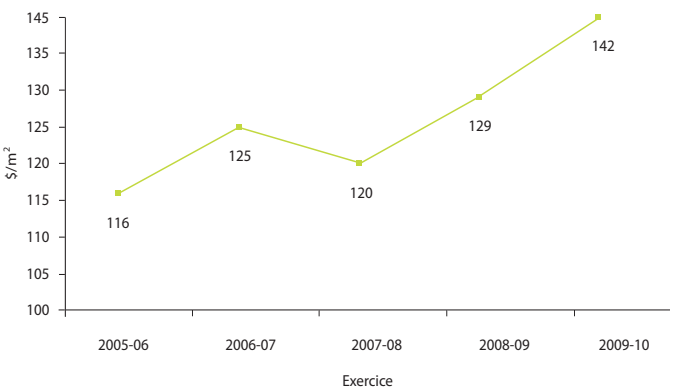
Les dépenses de F et E du portefeuille national s'élevaient à 142 $/m^2 en 2009-2010, soit une augmentation de 13 $/m^2 ou de 10 pour cent par rapport à 2008-2009, principalement attribuable à l'augmentation des dépenses en réparations et en entretien. En moyenne, les coûts de fonctionnement ont augmenté d'environ 5 pour cent par année depuis 2005-2006.

Dépenses en immobilisations

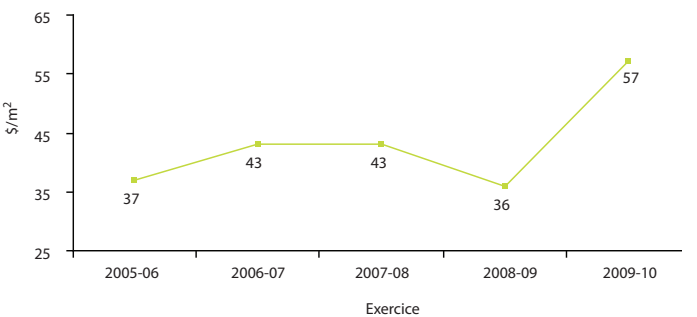
Les dépenses en immobilisations sont des dépenses de plus de 25 000 $ qui permettent de prolonger l'espérance de vie initiale d'un bien, d'améliorer la qualité de son rendement, d'accroître sa capacité de service ou de réduire ses coûts de fonctionnement. TPSGC applique rigoureusement des critères préétablis avant de désigner des dépenses comme des « dépenses en immobilisations ».

Les dépenses en immobilisations sont passées de 36 $/m^2 en 2008-2009 à 57 $/m^2 en 2009-2010 (autrement dit, de 87 millions de dollars en 2008-2009 à 133 M$ en 2009-2010). Cette augmentation considérable des dépenses en immobilisations liées aux biens immobiliers découlait d'une augmentation du financement dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures de TPSGC, à l'appui du Plan d'action économique du Canada.

Dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) à l'échelle nationale



Dépenses en immobilisations à l'échelle nationale



Taux d'inoccupation

Le taux d'inoccupation commercialisable représente le pourcentage de la superficie locative totale des immeubles qui est vacante et commercialisable (c.-à-d. la superficie convenable à l'occupation par un client ou locataire fédéral ou non fédéral).

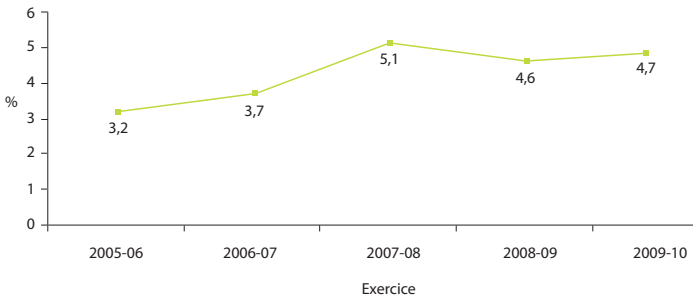
Le taux d'inoccupation commercialisable était de 4,7 pour cent en 2009-2010, et a été relativement constant au cours des trois derniers exercices, car l'offre et la demande de locaux à bureaux sont demeurées stables.

Valeur marchande

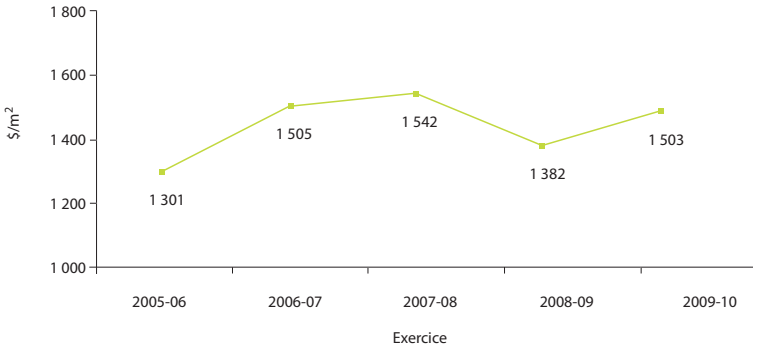
Les valeurs marchandes de 2009-2010 sont établies en indexant les valorisations de l'exercice précédent.

En raison du ralentissement économique de 2008-2009, les valeurs marchandes ont diminué pour la première fois en 12 ans cette année-là, c'est-à-dire depuis 1996-1997, mais elles se sont redressées en 2009-2010. La valeur marchande moyenne à l'échelle nationale était de 1 503 $/m^2 en 2009-2010, soit une augmentation de 8,7 pour cent par rapport à l'exercice précédent. La valeur marchande moyenne du portefeuille au cours du présent exercice est presque comparable à son niveau d'avant la récession, qui était de 1 505 $/m^2 en 2006-2007.

Taux d'inoccupation à l'échelle nationale



Valeur marchande à l'échelle nationale



Profil et rendement du répertoire des édifices à valeur patrimoniale

L'importance patrimoniale de 75 immeubles à bureaux appartenant à l'État (ou 33 %) a été reconnue. Ces immeubles sont plus coûteux à gérer que ceux qui n'ont pas été reconnus. Par exemple, les coûts de fonctionnement et d'entretien ainsi que les dépenses en immobilisations se rapportant à ces biens patrimoniaux sont plus élevés, comme l'illustre le tableau ci-après.

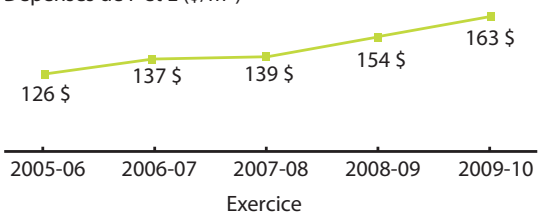
Exercice 2009-2010	N^bre d'immeubles	Âge moyen (années)	Superficie locative (m^2)	Taux d'inoccupation (%)	Valeur marchande ($/$m^2$)	Coûts de fonctionnement et d'entretien ($/$m^2$)	Dépenses en immobilisations ($/$m^2$)
Immeubles reconnus pour leur importance patrimoniale	75	70,3	691 714	4,5 %	1 502 $	147,76 $	64,97 $
Autres immeubles à bureaux	149	38,4	1 660 132	2,1 %	1 503 $	138,71 $	53,09 $
Tous les immeubles à bureaux	**224**	**50,0**	**2 351 846**	**4,7 %**	**1 503 $**	**142,36 $**	**56,58 $**

Faits relatifs aux régions

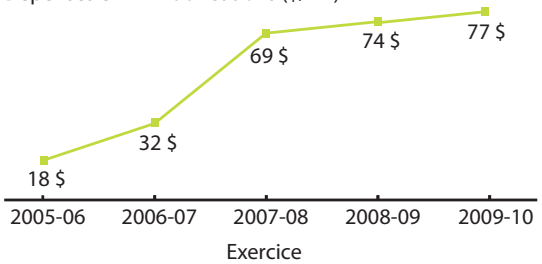
Cette section du rapport contient uniquement de l'information sur le portefeuille de locaux à bureaux appartenant à l'État dans chacune de nos six régions, soit la **Région de l'Atlantique**, la **Région du Québec**, le **Secteur de la capitale nationale**, la **Région de l'Ontario**, la **Région de l'Ouest** et la **Région du Pacifique**. Un projet d'intérêt est également inclus dans la description de chaque région.

Région de l'Atlantique

Dépenses de F et E ($/m²)



Dépenses en immobilisations ($/m²)



Taux d'inoccupation (%)

La Région de l'Atlantique est composée des provinces de Terre-Neuve-et-Labrador, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick. Halifax, Moncton, St. John's et Charlottetown figurent parmi les grands marchés urbains de la Région.

En 2009-2010, la Région de l'Atlantique représentait 30 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 12 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
N^bre d'immeubles à bureaux	74	73	72	71	67
Superficie (en milliers de m²)	296	295	287	287	283
Âge moyen (en années)	43	43	43	44	44
Valeur marchande ($/m²)	810 $	866 $	927 $	834 $	840 $

- La Région de l'Atlantique a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour le projet du quartier général de la Division H de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Ce nouveau projet de l'État, soit la construction d'un immeuble d'une superficie d'environ 20 000 m^2, permettra de regrouper les activités de la GRC sous un même toit, dans la Municipalité régionale de Halifax.

- Un grand projet d'immobilisations a été réalisé par SNC-Lavalin O&M à l'installation de la succursale postale A, située à Saint John, au Nouveau-Brunswick. Le projet comprenait le remplacement du système de chauffage à eau chaude à distribution périphérique par un nouveau système de chauffage électrique à distribution périphérique. Il a été évalué à près de 4,2 millions de dollars et a été entièrement financé dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures.

- La Région de l'Atlantique a collaboré avec le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques, décrit plus loin dans ce chapitre, pour réaliser avec succès un projet de 1,5 million de dollars visant à restaurer un quai à Ramea, à Terre-Neuve-et-Labrador. Le projet comprenait le retrait d'une structure de quai délabrée sur une île isolée, située au sud de la province.

- La Région a négocié avec succès le renouvellement d'un bail d'Environnement Canada à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, en regroupant certains baux dans un immeuble d'environ 8 100 m^2 pour une période de 10 ans. Le coût du projet s'éleva à 15,8 millions de dollars.

- La Région a terminé la rénovation du revêtement extérieur d'un immeuble stratégique essentiel abritant l'Agence du revenu du Canada à St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, pour une valeur de 5,5 millions de dollars. Le projet était déterminant pour assurer un milieu de travail sécuritaire et propice à la productivité et ainsi mener à bien les activités de l'Agence.

- La Région déploie des efforts continus pour améliorer le rendement de son portefeuille, notamment en aliénant les biens entièrement ou partiellement vacants et à rendement médiocre situés dans les communautés rurales, ce qui permet de garantir une réintégration réussie des immeubles dans ces communautés. Ces immeubles sont situés à St. George et à Black's Harbour, au Nouveau-Brunswick, à Catalina, à Terre-Neuve-et-Labrador, à Pictou, en Nouvelle-Écosse, et à Tignish, à l'Île-du-Prince-Édouard.

Modernisation du Centre des pensions de la fonction publique à Shediac, au Nouveau-Brunswick

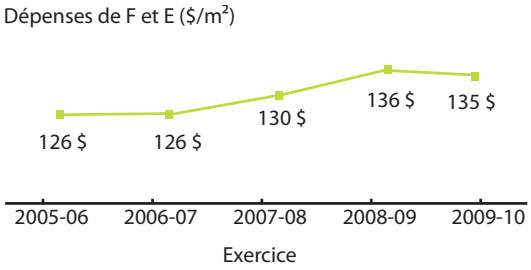
Le 6 janvier 2010, des travaux importants de rénovation ont été entrepris au Centre des pensions de la fonction publique, qui est situé au 10, rue Weldon, à Shediac, au Nouveau-Brunswick.

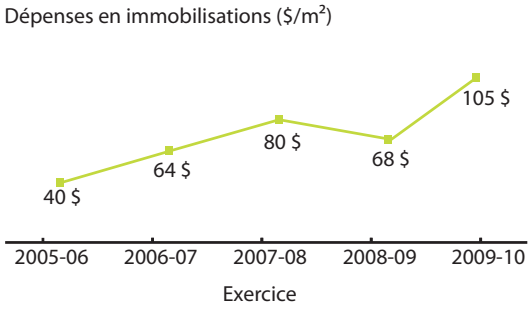
Le Centre des pensions, dont l'immeuble a été construit en 1980, est le principal responsable de l'administration du régime de pensions de retraite de la fonction publique dans l'ensemble du pays. Chaque jour, il gère les services et la rémunération de plus de 500 000 membres actifs et retraités de la fonction publique, y compris des cotisants, des pensionnés et des survivants.

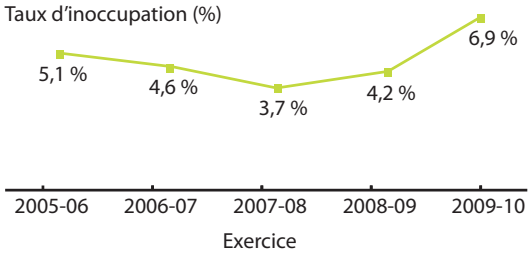
L'immeuble du Centre des pensions n'a pas fait l'objet de travaux de modernisation importants depuis sa construction il y a 30 ans. Afin de moderniser l'immeuble et de créer un milieu de travail positif pour les employés, un projet de rénovation de 3 millions de dollars est en cours. Celui-ci vise à remplacer bon nombre des principaux systèmes électriques et des principales installations techniques et de ventilation de l'immeuble, ainsi qu'à procéder à un réaménagement afin d'offrir des espaces de travail ergonomiques aux employés. De nombreuses améliorations en technologie de l'information seront également apportées en vue de fournir l'infrastructure nécessaire pour faire progresser le projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du gouvernement du Canada. La conversion des dossiers papier en format électronique et la gestion des services en ligne font partie des initiatives prévues dans le cadre du projet.

Immeuble du Gouvernement du Canada – 10, rue Weldon, Shediac (Nouveau-Brunswick), cuisine et salle à manger, appartenant à l'État

Région du Québec







La Région du Québec est composée de la province de Québec, à l'exception de Gatineau qui fait partie du Secteur de la capitale nationale. Montréal et Québec figurent parmi les grands marchés urbains de la Région. Environ 45 pour cent du répertoire de la Région se trouve à Montréal, 22 pour cent à Québec et 33 pour cent dans le reste de la province.

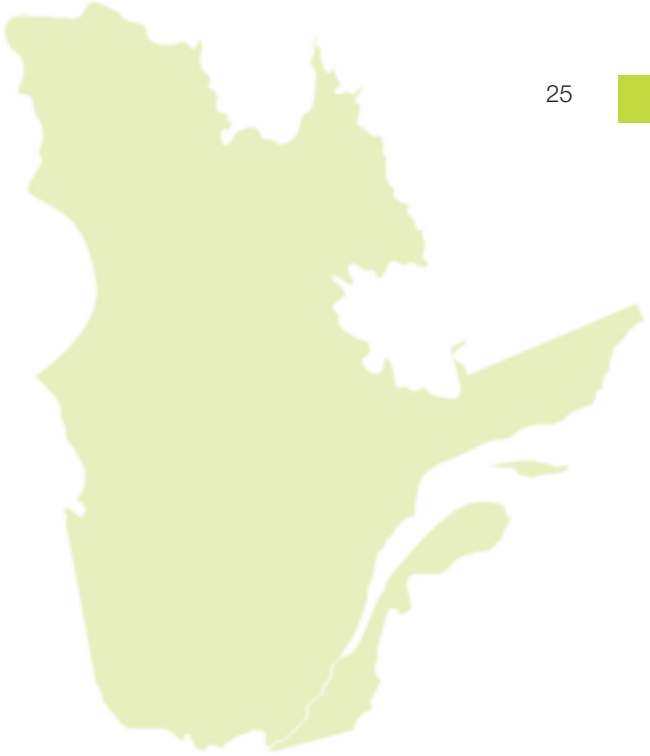
En 2009-2010, la Région du Québec représentait 15 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 12 pour cent de sa superficie (en m²)

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
N^bre d'immeubles à bureaux	41	39	35	35	34
Superficie (en milliers de m²)	332	329	272	275	272
Âge moyen (en années)	47	48	51	51	53
Valeur marchande ($/m²)	865 $	1 011 $	936 $	841 $	907 $

Faits saillants sur les biens immobiliers

L'exercice 2009-2010 a été une période très occupée au cours de laquelle :

- l'approbation définitive de projet visant la construction d'un nouvel immeuble à Québec a été obtenue;
- l'approbation préliminaire de projet visant la construction d'un nouvel immeuble pour le Bureau des services fiscaux de l'Agence du revenu du Canada a été obtenue;
- une consultation publique sur la reconstruction du Manège militaire de Québec a eu lieu et un rapport de faisabilité a été complété.



Transfert de la gestion du site du Vieux-Port de Montréal

Suite au rapport Nielsen de 1985, le site du Vieux-Port de Montréal a été déclaré excédentaire à la lumière des besoins de TPSGC. En novembre 2009, en collaboration avec l'administration centrale nationale, Transports Canada et Parcs Canada, la Région du Québec a mené à bien le transfert de la gestion et du développement du site à la Société du Vieux-Port de Montréal inc.

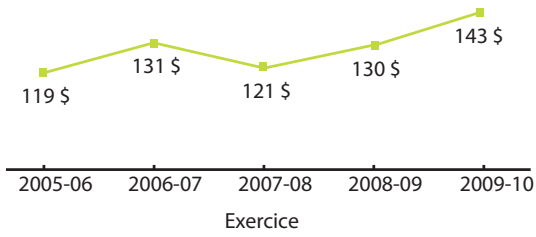
Nouveau Centre de demandes d'assurance-emploi à Boucherville

En septembre 2009, TPSGC a également fourni de nouveaux locaux à bureaux à bail à Ressources humaines et Développement des compétences Canada, où sera mis sur pied le Centre de traitement des demandes de prestations d'assurance-emploi pour les banlieues de la Rive-Sud de Montréal. Cet espace de près de 3 000 m^2 est situé au 540, rue d'Avaugour, à Boucherville.

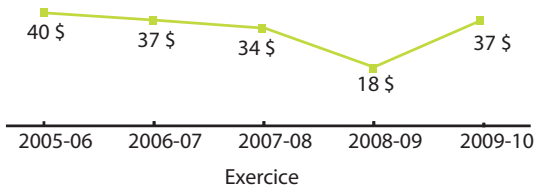
Vieux-Port de Montréal – Montréal (Québec), appartenant à l'État

Secteur de la capitale nationale

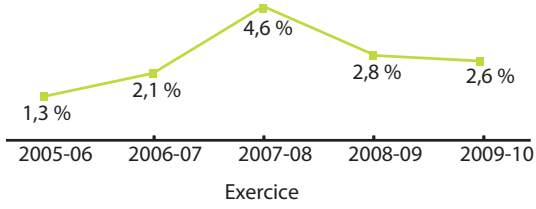
Dépenses de F et E ($/m²)



Dépenses en immobilisations ($/m²)



Taux d'inoccupation (%)



Le Secteur de la capitale nationale est composé des régions métropolitaines d'Ottawa et de Gatineau, ainsi que du territoire du Nunavut.

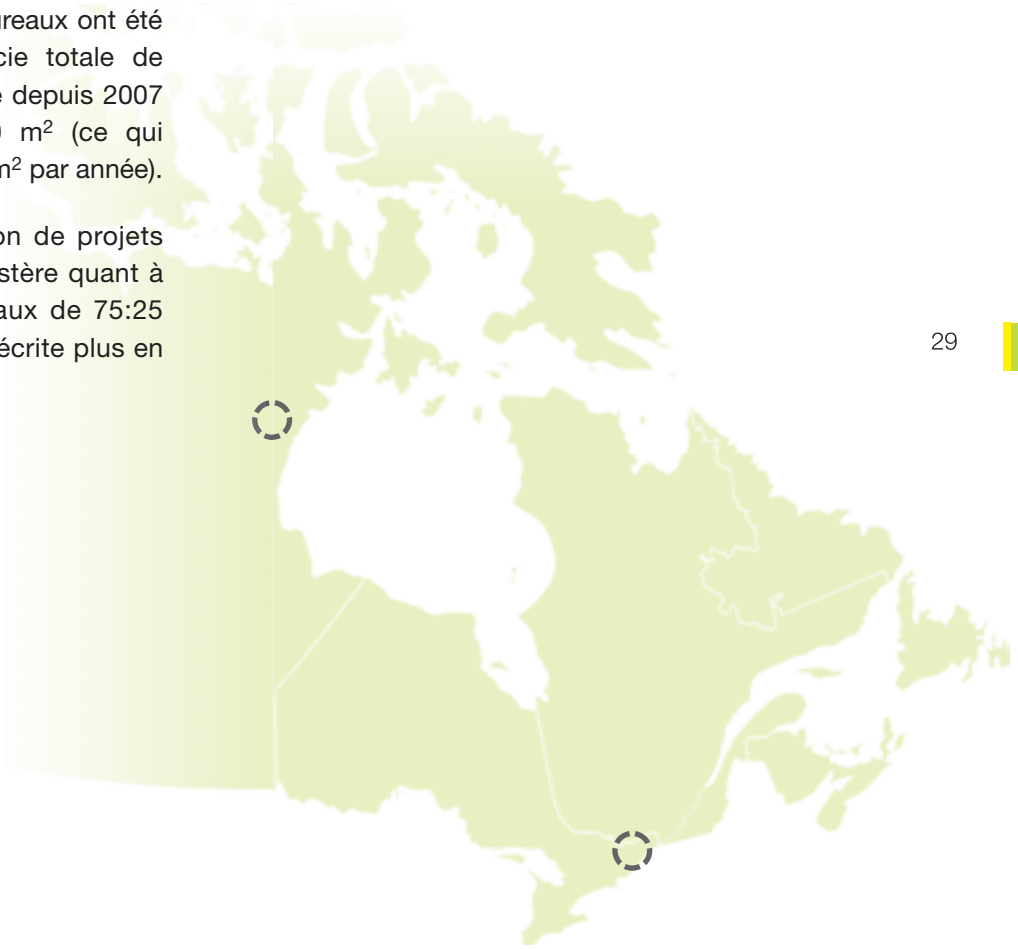
En 2009-2010, le Secteur de la capitale nationale représentait 16 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 47 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
N^bre d'immeubles à bureaux	42	42	39	39	36
Superficie (en milliers de m²)	1 180	1 184	1 148	1 148	1 101
Âge moyen (en années)	44	45	47	55	53
Valeur marchande ($/m²)	1 518 $	1 665 $	1 831 $	1 694 $	1 906 $

Faits saillants sur les biens immobiliers

- La priorité du Secteur de la capitale nationale pour l'exercice 2009-2010 était de répondre au nombre élevé continu de demandes pour de nouveaux locaux à bureaux afin de répondre aux besoins des programmes fédéraux. Plus précisément, environ 86 000 m^2 de nouveaux locaux à bureaux ont été acquis en 2009-2010. La superficie totale de nouveaux locaux à bureaux acquise depuis 2007 s'élève donc à près de 226 000 m^2 (ce qui représente une moyenne de 75 000 m^2 par année).

- Une autre priorité était l'élaboration de projets visant à atteindre l'objectif du Ministère quant à une répartition des locaux à bureaux de 75:25 entre Ottawa et Gatineau, qui est décrite plus en détail ci-dessous.

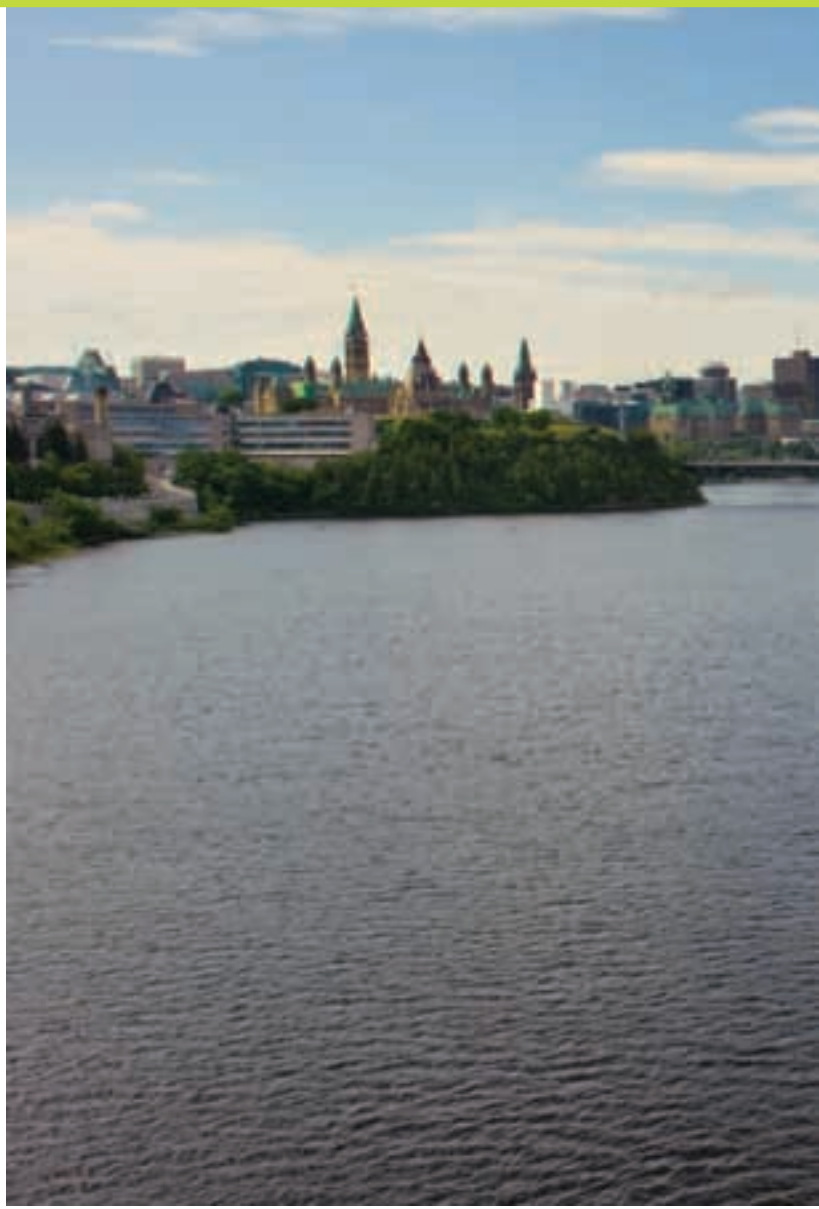


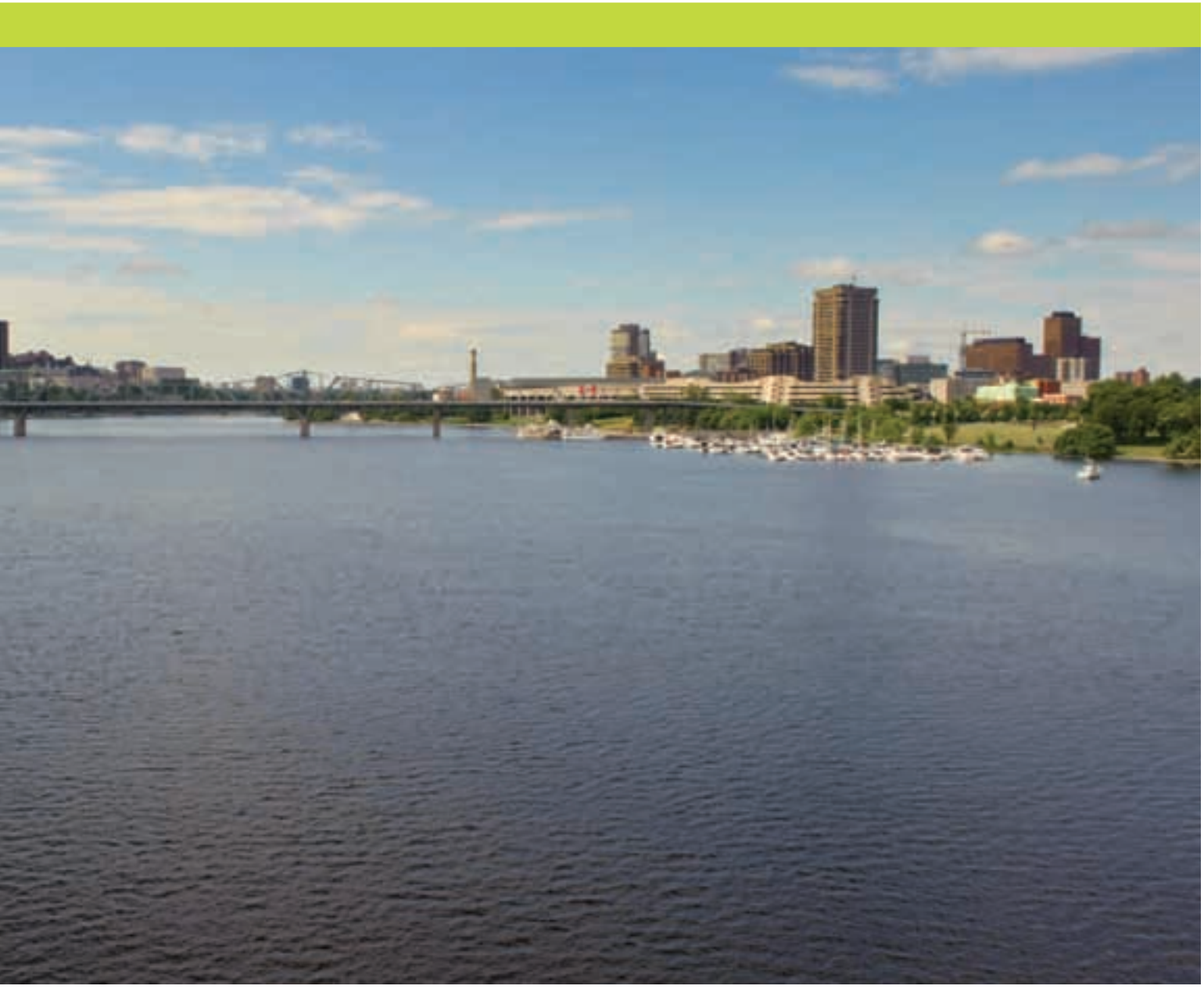
Répartition dans le Secteur de la capitale national

En 1975, le Cabinet a établi que les emplois fédéraux devaient êtres répartis à raison de 75:25 entre l'Ontario et le Québec, dans le Secteur de la capitale nationale. Pour atteindre cet objectif, TPSGC a cherché à maintenir un ratio équivalent à l'égard de son portefeuille de locaux à bureaux à Ottawa et à Gatineau. Depuis 2003, le ratio est d'environ 77:23. Un plan d'action a été élaboré en 2006 en vue d'atteindre le ratio visé de 75:25, et la mise en œuvre de ce plan a été amorcée en 2007.

En 2009-2010, le Secteur de la capitale nationale a achevé un processus d'appel d'offres qui a mené à l'approbation du projet et à l'attribution de contrats en vue de la construction de trois nouveaux immeubles à bureaux d'une superficie totale de 115 000 m^2, à Gatineau. L'achèvement de ces projets d'ici 2013 permettra au Secteur d'atteindre le ratio de 75:25 pour la répartition des locaux à bureaux.

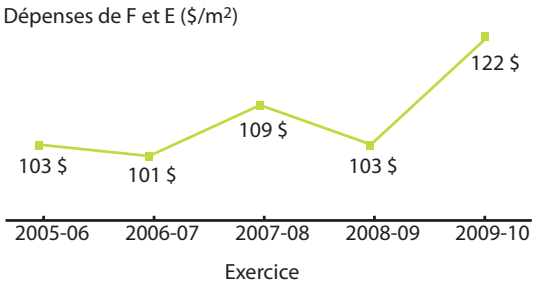
Les projets aideront également le Ministère à atteindre ses objectifs de durabilité, car les nouveaux immeubles répondront aux exigences de performance environnementale *Leadership in Energy and Environmental Design* « or ».

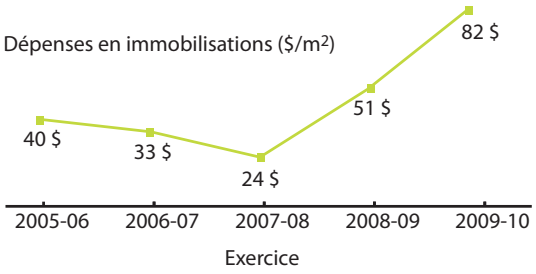


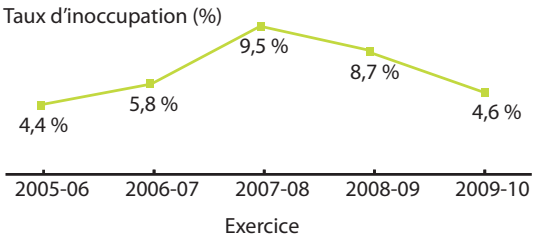


Région de la capitale nationale, Ottawa (Ontario) et Gatineau (Québec)

Région de l'Ontario







La Région de l'Ontario est composée de la province de l'Ontario, à l'exception de la grande région d'Ottawa (qui fait partie du Secteur de la capitale nationale). L'essentiel du répertoire se situe dans la région du Grand Toronto. Parmi les autres marchés urbains d'importance, on retrouve Hamilton, London, Windsor, Sudbury et Thunder Bay.

En 2009-2010, la Région de l'Ontario représentait 17 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 14 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
N^bre d'immeubles à bureaux	40	36	34	38	37
Superficie (en milliers de m²)	371	353	299	335	334
Âge moyen (en années)	55	56	58	57	59
Valeur marchande ($/m²)	929 $	1 071 $	975 $	768 $	863 $

La Région de l'Ontario continue de se concentrer sur la détermination des biens dont la valeur stratégique est considérée comme limitée et sur la cession de ces biens. Elle rééquilibrera son répertoire immobilier dans les années à venir, en aliénant des biens dont l'exploitation n'est plus rentable, dont la qualité des locaux est inadéquate, ou dont la demande ou les besoins opérationnels sont limités.

La Région continue de réaliser un certain nombre de projets de regroupement des baux dans différentes municipalités, notamment à Guelph, à Toronto, à Mississauga, à Barrie et à Niagara Falls. On prévoit que le regroupement d'un certain nombre de baux existants à ces endroits sera avantageux sur le plan financier pour l'État, mais aussi qu'il permettra d'améliorer la qualité des locaux, tout en assurant de fournir une offre de locaux stable, mais souple, en réponse aux besoins changeants des clients.

Les projets importants de la Région de l'Ontario au cours de l'exercice 2009-2010 incluent les suivants :

- Recensement – Acquisition de locaux temporaires de plus de 14 000 m2 dans neuf communautés partout en l'Ontario;
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) – Projets de réinstallation à Mississauga, à Newmarket, à Oshawa, à Hamilton et à Timmins;
- Agence du revenu du Canada – Réinstallation des bureaux régionaux à Toronto et agrandissement de 2 000 m^2 dans le nord de Toronto;
- Ministère de la Justice/Service des poursuites pénales du Canada – Agrandissement de 2 300 m^2 à Toronto;
- Bureau régional du ministre de l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario – Achèvement du bureau régional à Kitchener;
- Immeubles appartenant à l'État – Réalisation de projets d'optimisation des locaux dans trois municipalités, projets d'immobilisations dans quatre autres municipalités et vente d'un bien.

Réinstallation du centre d'appels de Service Canada à Cornwall; 551, rue Campbell, Cornwall (Ontario)

Avec le concours notable de la Région de l'Ontario de TPSGC, RHDCC a ouvert son nouveau centre d'appels de Service Canada à Cornwall. Le centre d'appels était auparavant situé à Ottawa. Pour RHDCC, l'implantation du centre d'appels à Cornwall est la solution idéale, en raison de la capacité de la Région à recruter et à maintenir en poste des employés compétents et bilingues.

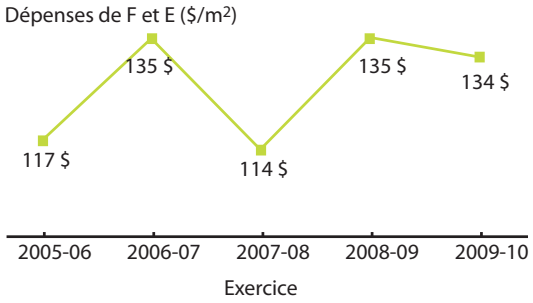
Les équipes de TPSGC ayant participé à ce projet ont dû relever de nombreux défis. C'est dans les services offerts au centre d'appels, à savoir les prestations d'assurance-emploi, les prestations du Régime de pensions du Canada et les prestations de la Sécurité de la vieillesse, que de nombreux Canadiennes et Canadiens bénéficieront du travail accompli par ces équipes.

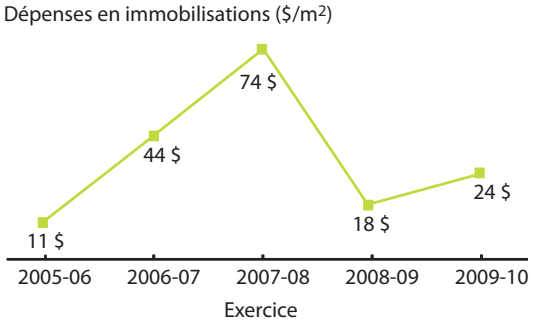
Points importants

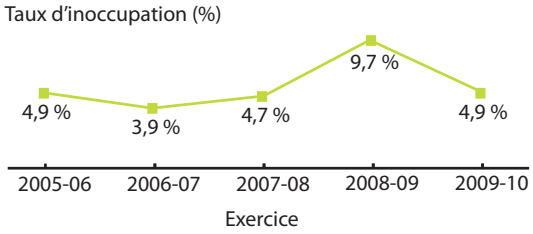
- Le coût total du projet s'élève à environ 4,5 millions de dollars.
- Le bail a été octroyé en juin 2009.
- Le projet a été achevé en 2010 et emploiera environ 150 personnes.
- Les employés du centre d'appels pourront répondre à environ 1,2 million d'appels par année.

Immeuble du Gouvernement du Canada – 551, rue Campbell, Cornwall (Ontario), location

Région de l'Ouest







La Région de l'Ouest est composée des provinces du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest. Winnipeg, Regina, Saskatoon, Calgary, Edmonton et Yellowknife figurent parmi les grands marchés urbains de la Région. Fait intéressant, la Région de l'Ouest dessert 26 pour cent de la superficie continentale du Canada.

En 2009-2010, la Région de l'Ouest représentait 10 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 8 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
N^bre d'immeubles à bureaux	24	24	22	22	22
Superficie (en milliers de m²)	288	305	182	181	182
Âge moyen (en années)	43	40	43	46	47
Valeur marchande ($/m²)	1 602 $	2 308 $	1 570 $	1 340 $	1 265 $

Faits saillants sur les biens immobiliers

- La Région de l'Ouest gère un portefeuille de 372 baux dans plus de 85 communautés ainsi que des installations appartenant à l'État dans 14 communautés de la Région.

- Elle gère également un portefeuille de logements de 350 unités appartenant à l'État et de 100 unités louées dans cinq communautés des Territoires du Nord-Ouest.

- L'écluse et le barrage St. Andrews et le chantier naval de Selkirk, situés près de Winnipeg, au Manitoba, sont les biens immobiliers les plus singuliers gérés par la Région de l'Ouest.

- La Région de l'Ouest a acquis des locaux temporaires de plus de 7 000 m^2 à sept endroits différents, pour utilisation dans le cadre du recensement de 2011 de Statistique Canada.

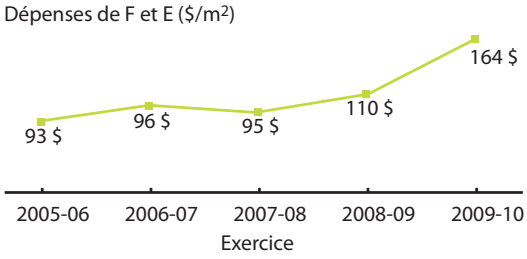
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

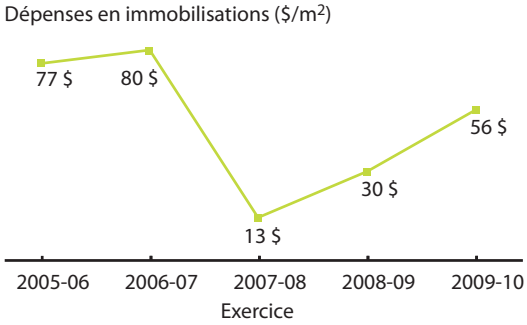
La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada située à Calgary a été réinstallée dans des locaux à bureaux tout neufs en 2009. Ces locaux ont été fournis pendant la période culminante du marché de Calgary, au moment où le taux d'inoccupation était inférieur à 4 pour cent. En raison des besoins spécialisés de la Commission et de la disponibilité limitée de locaux sur le marché à Calgary, on a jugé qu'un processus d'appel d'offres aurait été improductif. Après un examen minutieux des options, il a été décidé de réinstaller la Commission dans des locaux à bureaux récemment loués par TPSGC et de procéder à un nouvel appel d'offres pour le premier locataire.

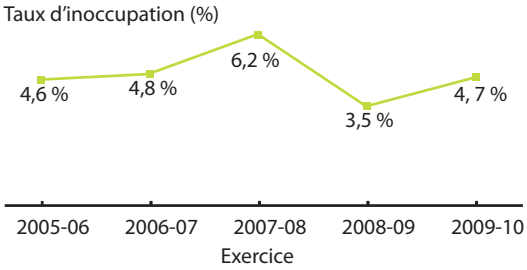
Le projet a été mis en œuvre conformément aux nouvelles normes relatives aux locaux pour fonctions quasi judiciaires et aux normes d'aménagement. Il s'agit du premier projet de la Région de l'Ouest qui est réalisé en fonction de ces normes. Pour favoriser l'échange de renseignements et de pratiques exemplaires, une relation étroite a été établie entre la Région et l'administration centrale. L'immeuble à bureaux comprend cinq salles d'audience, des salles de conseil, des cubicules et une bibliothèque publique. Malgré le peu de locaux disponibles et le boom de la construction, les locaux ont été fournis en moins de 18 mois, en grande partie en raison du travail acharné, de la dévotion et de l'esprit de collaboration instauré entre l'équipe de TPSGC et celle de la Commission.

Immeuble Cantex – 225 Manning Road, Calgary (Alberta), location

Région du Pacifique







La Région du Pacifique dessert la Colombie-Britannique et le Yukon. Vancouver, Victoria et Whitehorse figurent parmi les grands marchés urbains de la Région.

En 2009-2010, la Région du Pacifique représentait 13 pour cent du nombre total d'immeubles dans le portefeuille national d'immeubles à bureaux appartenant à l'État, et 8 pour cent de sa superficie (en m²).

	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
N^bre d'immeubles à bureaux	29	25	29	28	28
Superficie (en milliers de m²)	178	169	182	179	179
Âge moyen (en années)	40	41	40	43	44
Valeur marchande ($/m²)	1 780 $	1 918 $	2 500 $	2 283 $	2 413 $

Faits saillants sur les biens immobiliers

Prestation de services de construction et acquisition de biens immobiliers pour les Jeux olympiques de 2010 à Vancouver :

- Centres de commandement, de planification et des opérations du Service de sécurité intégré de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)
- Sommets – camps du Ministère de la Défense nationale
- Centre d'affaires du Canada

La Région du Pacifique a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour le déménagement du quartier général de la Division E de la GRC, un projet de conception-construction-financement-entretien de 76 162 m^2

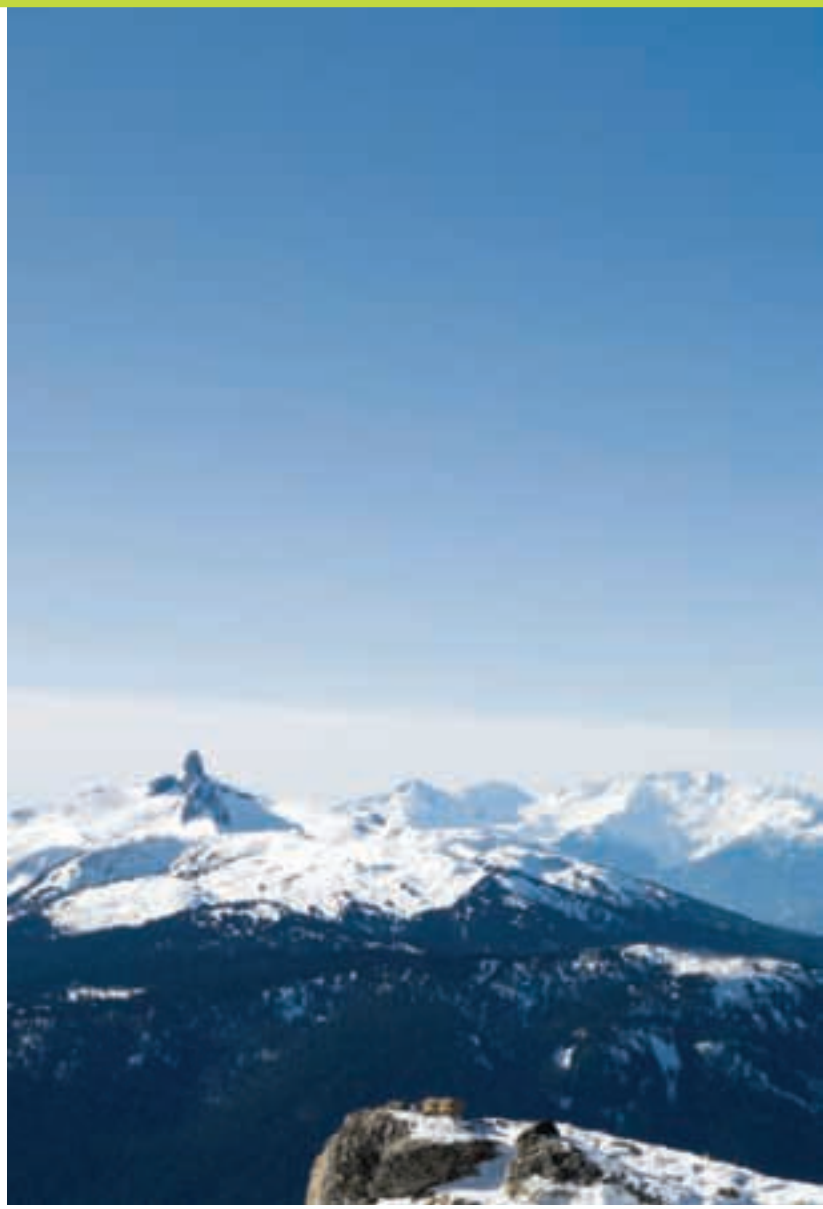
Projet de réaménagement de l'immeuble Woodward dans le quartier Downtown Eastside de Vancouver

Jeux olympiques de 2010 – Service de sécurité intégré

Le Service de sécurité intégré, dirigé par la GRC, a été mis en place à Vancouver en 2010; afin de superviser les opérations de sécurité lors des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Ayant débuté en 2004, le rôle de TPSGC consistait à obtenir et à aménager des locaux pour le Service. Ces locaux devaient répondre à une vaste gamme de besoins et permettre au Service d'assurer des Jeux aussi sécuritaires que possible. Le projet d'aménagement a été achevé en un temps record le 30 octobre 2009, soit bien avant les Jeux.

Le bureau de planification, le centre de commandement et la tribune des visiteurs à l'intention des délégués internationaux se trouvent dans l'immeuble à bureaux loué, dont la superficie est de 10 000 m^2. Le changement fréquent des besoins et la forte volatilité du marché local ont rendu l'acquisition des locaux particulièrement difficile.

D'autres grands défis ont dû être relevés; il a notamment fallu loger l'équivalent de plus de 300 employés à temps plein qui sont arrivés progressivement au bureau de planification et au centre de commandement. Les postes de travail ont dû être reconfigurés assez rapidement pour accueillir les nouveaux employés à mesure qu'ils arrivaient. Il a également fallu veiller à ce que les besoins opérationnels de tous les organismes d'application de la loi soient satisfaits.



Une statue de « Ilanaaq », mascotte des Jeux Olympiques d'hiver de 2010 – Whistler (Colombie-Britannique)

Direction générale de la Cité parlementaire

Pierre-Marc Mongeau,
Sous-ministre adjoint,
Direction générale de la Cité parlementaire

La Direction générale de la Cité parlementaire (DGCP), qui a été créée en mai 2008, aide la ministre de TPSGC à exécuter son mandat à titre de gardienne des édifices du Parlement, des terrains adjacents et de tous les biens patrimoniaux situés au nord de la rue Sparks.

Le mandat de la DGCP consiste à fournir un seul point de prestation de services aux immeubles appartenant à l'État qui sont situés dans la Cité parlementaire, en collaboration avec ses partenaires parlementaires, à savoir le Sénat, la Chambre des communes et la Bibliothèque du Parlement.

Description des immeubles

Les avoirs immobiliers de TPSGC dans le Secteur de la capitale nationale comprennent le portefeuille de la Cité parlementaire qui est composé de 33 immeubles appartenant à l'État (212 833 m^2) et de 30 installations à bureaux et vocation particulière loués (73 489 m^2) situés sur la Colline du Parlement ou à proximité de celle-ci. Ces immeubles accueillent les parlementaires et leur personnel, le Cabinet du Premier ministre, le Bureau du Conseil privé, les employés de TPSGC et des tiers occupant des locaux sur la rue Sparks. On trouve dans la Cité parlementaire une des plus fortes concentrations d'édifices fédéraux à valeur patrimoniale au Canada, soit un total de 30 édifices.

Bloc du Centre – 111, rue Wellington, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

État matériel des immeubles

De nombreux immeubles de la Cité parlementaire ont plus de 100 ans, et certains présentent des risques pour la santé et la sécurité en raison de l'effritement de la maçonnerie et de la présence de substances dangereuses ou dommageables. De plus, la réhabilitation de ces bâtiments historiques et du site adjacent est essentielle pour répondre aux besoins d'un Parlement moderne, étant donné leur état matériel actuel.

Une équipe interne dédiée et composée de gestionnaires de projet, de gestionnaires immobiliers, de gestionnaires des biens et de techniciens en bâtiment fournit des programmes d'entretien et de réparation tout le long du cycle de vie de l'ensemble des immeubles. Cette équipe travaille afin d'adresser les problèmes de santé et de sécurité, d'améliorer la durabilité des immeubles et de moderniser les systèmes de sorte qu'ils répondent aux codes du bâtiment actuels. Les travaux réalisés aident à préserver le patrimoine culturel de ces édifices historiques dans l'intérêt des prochaines générations de Canadiens et de Canadiennes.

Afin de prévenir une nouvelle détérioration des immeubles et une augmentation des coûts de fonctionnement et d'entretien, TPSGC a élaboré et lancé une vision et un plan à long terme (VPLT) de 25 ans, qui vise la réparation et la réfection des édifices du Parlement du Canada. La VPLT, qui comprend cinq programmes de travail quinquennaux, a débuté en 2001. Elle a été mise à jour et approuvée en 2007,

fournissant ainsi le financement du premier programme de travail quinquennal qui s'étend de 2007 à 2012.

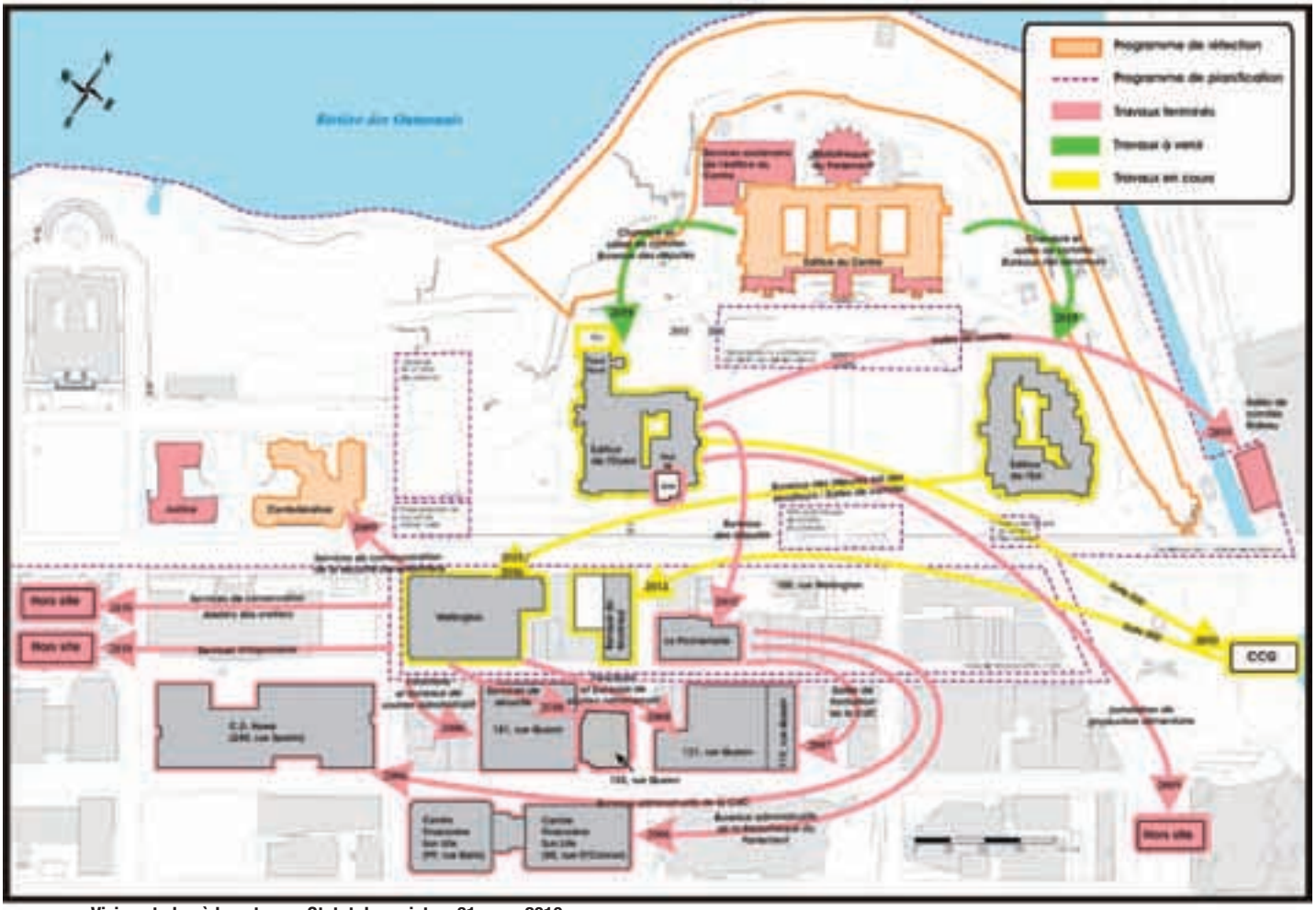
La VPLT vise d'abord la rénovation des édifices situés sur la Colline du Parlement, soit les édifices de l'Ouest, du Centre et de l'Est. Le programme de réfection permet l'utilisation continue des édifices du Parlement pendant les travaux de restauration réalisés à l'intérieur et à l'extérieur des édifices dans le cadre du Programme des grands projets d'immobilisations. Un premier programme de réfection est en cours et vise à assurer la restauration de l'extérieur des édifices de l'Est, du Centre, de la Confédération et de la Justice. Les principaux éléments de ce programme comprennent la rénovation ou le remplacement de la maçonnerie, de la toiture et des fenêtres.

Travail de maçonnerie – Colline Parlementaire, Ottawa (Ontario)

Résultats de la VPLT

Des rapports annuels et trimestriels sur le rendement sont élaborés en vue de rendre compte de la planification, des projets de réfection et des grands projets d'immobilisations dans le cadre de la VPLT. En 2009-2010, les réalisations clés accomplies dans le cadre de la VPLT comprenaient la réinstallation du centre de production alimentaire et des ateliers spécialisés de l'édifice de l'Ouest dans de nouvelles installations situées à l'extérieur de la Colline du Parlement. Le nouveau Centre de production alimentaire est entièrement opérationnel et a obtenu la cote *Leadership in Energy and Environmental Design* « or », et les nouveaux ateliers spécialisés ainsi que les salles de comité de l'édifice situé au 1, rue Wellington ont été considérablement achevés. Une fois ces projets terminés, les occupants de l'édifice de l'Ouest et de l'édifice situé au 180, rue Wellington pourront être réinstallés, et les édifices, réhabilités.

Centre de production alimentaire – 1170, chemin Algoma, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État



Vision et plan à long terme: Statut du projet au 31 mars 2010

Ouvrages techniques

Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques a été créé en janvier 2007, pour répondre à la nécessité de gérer de manière efficace et responsable les biens de l'infrastructure publique du Ministère. Avant 2007, la responsabilité et l'obligation de rendre compte au chapitre de ces ouvrages étaient assumées par les bureaux régionaux. Le portefeuille du Secteur comprend sept ponts, cinq barrages, neuf biens spécialisés ainsi qu'un répertoire d'ouvrages maritimes.

Km 685 de l'Alaska Highway (Peterson Canyon) – Kamloops, Colombie-Britannique, appartenant à l'État

Les biens du Secteur, situés aux quatre coins du Canada, sont des structures uniques. La majorité de nos biens sont essentiels à la population qu'ils desservent, qu'il s'agisse de l'écluse et du barrage St. Andrews de style Camere au Manitoba, du pont-jetée LaSalle, un pont basculant à Kingston, en Ontario, ou de la route de l'Alaska, une artère tissée dans le cœur des collectivités du Nord.

En 1985, le Groupe de travail Nielsen a recommandé aux ministères de se dessaisir des biens qui n'étaient plus nécessaires aux fins des programmes. Depuis, TPSGC s'est dessaisi de 14 ouvrages, conservant ainsi 21 biens excédentaires dans son répertoire.

Le Secteur est chargé d'élaborer des stratégies de dessaisissement possible ou d'intendance à long terme du répertoire de biens de l'infrastructure publique du Ministère. De plus, il est le responsable opérationnel d'une section de 835 km de la route de l'Alaska située dans le Nord de la Colombie-Britannique et de la cale sèche d'Esquimalt, située dans le Grand Victoria, en Colombie-Britannique.

Dans le budget de 2008, un financement à court terme de 125 millions de dollars a été accordé pour la réalisation de trois projets relatifs au portefeuille d'ouvrages techniques :

- 47 millions de dollars sur trois ans pour réaliser des études et des inspections;
- 53 millions de dollars sur quatre ans pour des réparations visant à atténuer des risques pour la santé et sécurité;
- 25 millions de dollars sur cinq ans dans le cadre du Programme d'aliénation des quais, pour l'aliénation, la démolition et la cession de l'ensemble des quais et des ouvrages maritimes.

En 2009-2010, le Secteur a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne la compréhension des complexités propres à ce portefeuille unique en réalisant 43 études et en rédigeant 28 rapports d'inspection.

Il a fait des progrès remarquables dans le cadre de projets de réfection en 2009-2010. Il gère actuellement 18 grands projets d'immobilisations, qui en sont à diverses étapes d'achèvement, ainsi que deux grands projets de l'État.

En 2009-2010, le Secteur s'est également dessaisi de 17 quais et ouvrages maritimes, réduisant ainsi à 78 le nombre de biens dans ce type de répertoire. On s'attend à ce que l'ensemble des quais et des ouvrages maritimes soient aliénés d'ici la fin du programme quinquennal.

Programme accéléré d'infrastructures

En plus du financement accordé dans le cadre du budget de 2008 pour des réparations visant à atténuer des risques pour la santé et la sécurité, le Programme accéléré d'infrastructures a permis au Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques d'accélérer les réparations majeures devant être apportées à quatre ponts fédéraux et à certaines sections de la route de l'Alaska.

Le Secteur s'est vu attribuer 40 millions de dollars pour accélérer les travaux de réhabilitation :

- du pont Alexandra;
- du pont levant de Burlington;
- du pont des Chaudières;
- du pont-jetée LaSalle.

Ces travaux sont en cours et seront terminés d'ici mars 2011.

Un financement supplémentaire de 12,6 millions de dollars a été obtenu dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures pour la réalisation de cinq projets visant la section de 835 km de la route de l'Alaska gérée par TPSGC dans le nord de la Colombie-Britannique, dont la réhabilitation de huit ponts et les travaux de réparation du revêtement, des intersections et des ponceaux. Tous les travaux ont été achevés en 2009-2010, dans le respect du calendrier, de la portée et du budget.

Cale sèche d'Esquimalt – 825 Admirals Road, Esquimalt (Colombie-Britannique), appartenant à l'État

Cale sèche d'Esquimalt

Le Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques a réussi à appliquer une nouvelle structure tarifaire à la cale sèche d'Esquimalt. Cette nouvelle structure a été approuvée par le gouverneur en conseil en décembre 2009 et publiée dans la *Gazette du Canada* le 23 décembre 2009. La nouvelle structure, en vigueur depuis le 1er avril 2010, permettra de recouvrer les coûts directs et indirects du fonctionnement de l'installation et s'arrime à la nécessité de réinvestir dans la cale. Il fallait procéder à une augmentation des tarifs pour assurer le fonctionnement continu de la cale sèche à titre d'installation à utilisation commune.

Les options de gouvernance concernant la gestion de la cale sèche d'Esquimalt ont fait l'objet d'une étude, et une recommandation sera formulée au gouvernement fédéral.

Reconstruction du barrage Laniel

Une étape de plus a été réalisée relativement à la cession du barrage Laniel en 2009-2010 : le projet de reconstruction a été achevé de manière substantielle. On prévoit que le barrage sera transféré à la province de Québec au cours de l'été ou de l'automne 2010.

Liste des principaux biens

Nouveau-Brunswick et Québec

- Pont J.C. Van Horne (Campbellton, au Nouveau-Brunswick, et Pointe-à-la-Croix, au Québec)

Québec

- Quai du parc portuaire de Trois-Rivières (Trois-Rivières, Québec)
- Barrage Laniel (Laniel, Québec)

Ontario et Québec

- Pont Alexandra (Secteur de la capitale nationale)
- Pont des Chaudières (Secteur de la capitale nationale)
- Pont Macdonald-Cartier (Secteur de la capitale nationale)
- Pont des Allumettes (Pembroke, en Ontario, et Isle-aux-Allumettes, au Québec)
- Complexe du barrage Témiscamingue (Thorne, en Ontario, et Témiscamingue, au Québec)
- Pont Rapide-des-Joachims (Rolphton, en Ontario, et Rapides-des-Joachims, au Québec)

Ontario

- Complexe de barrages des chutes Rideau (Ottawa, Ontario)
- Complexe de barrages de la rivière des Français (Dokis, Ontario)
- Pont levant de Burlington (Burlington, Ontario)
- Cale sèche de Kingston et Musée maritime (Kingston, Ontario)
- Pont-jetée LaSalle (Kingston, Ontario)
- Barrage Latchford (Latchford, Ontario)
- Propriétés de l'ancien canal Welland (Thorold, Ontario)

Manitoba

- Écluse et barrage St. Andrews (Lockport, Manitoba)
- Ouvrages maritimes de Selkirk (Selkirk, Manitoba)

Colombie-Britannique

- Route de l'Alaska (nord de la Colombie-Britannique)
- Cale sèche d'Esquimalt (Victoria, Colombie-Britannique)
- Pont ferroviaire de New Westminster (New Westminster et Surrey, Colombie-Britannique)

Restructuration des centrales de chauffage et de refroidissement

Description et utilisation des biens

Le portefeuille de la DGBI comprend également huit centrales de chauffage et de refroidissement situées dans le Secteur de la capitale nationale, dont sept sont actuellement opérationnelles. Il s'agit du deuxième projet de chauffage en importance au Canada. Le chauffage et l'énergie frigorifique sont fournis à plus de 100 immeubles situés dans la région d'Ottawa Gatineau au moyen de cinq réseaux constitués de 12 km de tunnels et de 40 km de canalisations.

État du parc immobilier

Le coût de fonctionnement annuel du réseau de centrales de chauffage et de refroidissement s'élève à 43 millions de dollars, et comprend les dépenses en immobilisations annuelles.

Les répercussions environnementales associées au fonctionnement des centrales doivent être prises en compte. Certaines centrales ont été construites il y a près de 100 ans; elles utilisent le gaz naturel comme principal combustible, et le mazout comme combustible de réserve. L'énergie frigorifique provient de l'électricité ou de la vapeur générée par les turbines à gaz. La technologie actuelle utilisée pour le chauffage ne met pas à profit les derniers progrès réalisés dans l'industrie.

Enjeux et possibilités

Il existe plusieurs enjeux liés à l'infrastructure énergétique au sein du Secteur de la capitale nationale. Des travaux de rénovation majeurs, qui coûteront quelque 300 millions de dollars, sont nécessaires afin de moderniser la centrale Cliff, en vue du remplacement de la capacité perdue à la suite d'un grave accident qui y est survenu en octobre 2009.

Centrale de chauffage et de refroidissement Cliff – 1, rue Fleet, Ottawa (Ontario), vue de la route, appartenant à l'État

Le Ministère étudie actuellement des options afin de transformer la façon dont le gouvernement du Canada gère les services énergétiques dans le Secteur de la capitale nationale en tirant profit de la capacité et de l'expertise du secteur privé.

Programme d'acquisition de services énergétiques

En mars 2009, TPSGC a mis sur pied le Programme d'acquisition de services énergétiques. Ce programme comprend trois objectifs : la transformation des services, le remplacement de la capacité et l'amélioration de la performance environnementale du gouvernement fédéral en réduisant considérablement les émissions de gaz à effet de serre. Il s'agit de trouver une solution environnementale, financière et technologique novatrice qui assurera la prestation de services énergétiques sécuritaires, fiables et abordables.

Centrale de chauffage et de refroidissement Cliff – 1, rue Fleet, Ottawa (Ontario), vue aérienne, appartenant à l'État

Processus de consultation

En juin 2009, un processus de consultation exhaustif a été amorcé, sous la forme d'une demande de propositions, afin de confirmer que le secteur privé dispose de la capacité voulue et qu'il existe des solutions technologiques appropriées.

Les consultations ont permis de confirmer qu'il y avait un vif intérêt au sein du secteur privé canadien et que ce dernier disposait des capacités techniques, financières et de gestion adéquates pour entreprendre l'initiative. En plus du processus de consultation, l'étude de faisabilité a permis de faire passer le programme de l'étape de planification à l'étape d'approbation.

La valeur du programme ne s'arrête pas aux besoins opérationnels. La vision relative à la transformation des services énergétiques est étroitement liée aux principaux objectifs du gouvernement du Canada, notamment la transformation des services, l'accroissement des gains d'efficacité, la modernisation des achats et l'écologisation de ses activités.

réalisations

L'exercice 2009-2010 a été particulièrement riche en activités pour la DGBI. Deux réalisations remarquables doivent être soulignées, soit (1) la mise sur pied du Programme accéléré d'infrastructures, à l'appui du Plan d'action économique du Canada, et (2) l'analyse pluriannuelle des réalisations de la Direction générale relativement aux engagements en matière de réduction des dépenses pris dans le budget fédéral de 2005. La DGBI est fière de ses réalisations et des efforts soutenus des employés de la Direction générale et de ses partenaires, qui ont rendu ces réalisations possibles.

Centre Mercury – 73, promenade Leikin, Ottawa (Ontario), Bail-achat

Centre des conférences du Gouvernement du Canada – 2, rue Rideau, Ottawa (Ontario) appartenant à l'État

Programme accéléré d'infrastructures

Contexte

Compte tenu de son expérience en matière de services immobiliers, de son modèle opérationnel révisé et de son expérience en tant que gardien de nombreux biens appartenant à l'État, la DGBI a été en mesure de jouer un rôle important dans la réalisation du Plan d'action économique du Canada. TPSGC a lancé le Programme accéléré d'infrastructures le 1er avril 2009 en réponse au Plan d'action économique; afin de se concentrer sur la réhabilitation de sa propre infrastructure. Le Ministère a reçu des fonds de 432 millions de dollars sur deux ans pour financer ses investissements dans le cadre du Programme accéléré d'infrastructures.

Dans le cadre de son mandat, le Ministère s'engage à soutenir les autres ministères qui mettent en œuvre des projets d'infrastructure en réponse au Plan d'action économique. Durant les deux années du Plan d'action économique, TPSGC s'attend à ce que plus de 600 millions de dollars en financement des infrastructures soient injectés dans les programmes immobiliers des autres ministères, au delà de leurs programmes de travail courants.

Pour accélérer la prestation des projets d'infrastructure, le Conseil du Trésor a accordé à TPSGC des pouvoirs de délégation accrus pour les éléments suivants :

- approbations de projet pour les biens autres que des immeubles (c.-à-d. les ouvrages techniques);
- contrats de services d'architecture et de génie;
- contrats de construction;
- contrat conclu avec son entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M);
- limite des projets de l'entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M).

Survol de l'année

TPSGC a réussi à accélérer la réalisation de projets d'infrastructure clés. Il a atteint les objectifs d'investissement qu'il s'était fixé pour la première année; il a en effet utilisé près de 96 pour cent du budget de 2009-2010 et entrepris plus de 1 600 projets à l'échelle du Canada (voir le tableau 1). La valeur des projets lancés en 2009-2010 variait de quelques milliers à plusieurs millions de dollars. Des projets entrepris au cours de l'année, plus de 1 334 ont été achevés à 95 pour cent ou plus.

De plus, les travaux effectués par le Ministère ont procuré un certain nombre d'avantages supplémentaires à la population canadienne. À titre d'exemple, les travaux exécutés dans 159 immeubles appartenant à TPSGC ont permis d'accroître l'accessibilité, de préserver les caractéristiques historiques et les trésors nationaux et de réduire son empreinte écologique.

En 2009-2010, TPSGC a livré plus de 198 millions de dollars ou 95 pour cent du budget accordé aux ministères clients pour financer les projets d'infrastructure dans le cadre du Plan d'action économique (voir le tableau 2). Les types de projets entrepris par les régions à l'appui des ministères clients varient considérablement et ces projets sont répartis dans l'ensemble du pays. Il s'agit notamment de projets de réparation ou de réhabilitation de laboratoires, de postes frontaliers et de structures maritimes.

Enjeux et leçons apprises

La première année du Plan d'action économique était une expérience difficile mais réussie. Dès le début, la priorité consistait à s'assurer qu'une approche intégrée et coordonnée était utilisée quant à la gestion et au contrôle efficaces des dépenses des fonds liés au Plan d'action économique. Pour surmonter ces obstacles, les régions, les secteurs et les directions générales participant à la réalisation des projets d'infrastructure du Plan d'action économique ont échangé leurs pratiques exemplaires et leurs approches novatrices. Les leçons apprises et les pratiques exemplaires sont actuellement en train d'être intégrées aux pratiques opérationnelles du Ministère.

Tableau 1 – Bilan financier du Programme accéléré d'infrastructures pour 2009-2010 (en millions de dollars)

Volets	Budget	Dépenses	Fonds inutilisés
1) Immeubles			
Entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M)	103,46 $	102,59 $	0,87 $
Services immobiliers – Installations gérées	35,47 $	34,84 $	0,63 $
Cité parlementaire – Installations gérées	35,97 $	33,65 $	2,32 $
Total partiel – Immeubles	174,90 $	171,08 $	3,82 $
2) Accessibilité			
Entrepreneur responsable de la gestion des biens (SNC-Lavalin O&M)	15,32 $	14,22 $	1,10 $
Services immobiliers – Installations gérées	4,68 $	1,68 $	3,00 $
Total partiel – Accessibilité	20,00 $	15,90 $	4,10 $
3) Ponts	25,00 $	23,70 $	1,3 $
4) Manège militaire	1,00 $	0,93 $	0,07 $
5) Route de l'Alaska	12,60 $	12,60 $	0,00 $
6) Sites contaminés	3,82 $	3,29 $	0,53 $
Total	**237,32 $**	**227,50 $**	**9,82 $**
Pourcentage du budget	**–**	**95,9 %**	**4,1 %**

Par exemple, un outil Web servant à établir des rapports sur les projets mis à l'essai durant la première année du Plan d'action économique sera utilisé par toutes les régions au cours de la deuxième année. Au cours de l'année, des rapports normalisés pour les programmes de travail des clients ont été élaborés à l'aide d'un système intégré pour la gestion de l'information. Ces rapports deviendront pratique commune durant la deuxième année du Plan d'action économique et permettront d'améliorer grandement la supervision des programmes pour les autres ministères et organismes après la fin du Programme accéléré d'infrastructures.

Tableau 2 – Bilan financier du Plan d'action économique pour 2009-2010 (en millions de dollars) – autres ministères

Ministère	Financement	Dépenses	Surplus
Pêches et Océans Canada	96,3 $	93,0 $	3,3 $
Parcs Canada	43,5 $	40,4 $	3,1 $
Ressources naturelles Canada	21,8 $	19,5 $	2,3 $
Santé Canada	6,7 $	7,7 $	- 1,0 $
Transports Canada	11,6 $	11,4 $	0,2 $
Agence des services frontaliers du Canada	2,5 $	1,0 $	1,5 $
Agriculture et Agroalimentaire Canada	10,4 $	9,9 $	0,5 $
Gendarmerie royale du Canada	7,3 $	7,0 $	0,3 $
Environnement Canada	3,4 $	3,5 $	- 0,1 $
Agence de la santé publique du Canada	2,6 $	2,6 $	0,0 $
Industrie Canada	1,6 $	1,5 $	0,1 $
Bibliothèque et Archives Canada	0,3 $	0,3 $	0,0 $
Autres	0,6 $	0,5 $	0,1 $
TOTAL	**208,6 $**	**198,3 $**	**10,3 $**
Pourcentage du financement		**95,1 %**	**4,9%**

Réduction des dépenses (2005-2010)

Dans le budget de 2005, le gouvernement fédéral a réduit le financement accordé à la DGBI de 1,025 milliard de dollars sur cinq ans. Cette réduction dépendait des gains d'efficacité opérationnelle réalisés par la Direction générale dans trois domaines :

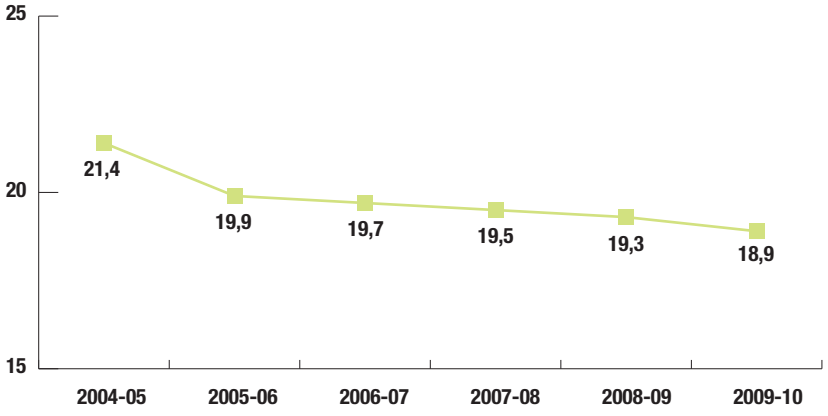
- Normes de gestion des locaux
- Gestion du répertoire
- Impartition

En date du 31 mars 2010, la DGBI avait réalisé des gains d'efficacité opérationnelle représentant plus de 80 pour cent des réductions budgétaires imposées au cours des cinq dernières années. Ces gains ont été obtenus en raison de certains changements apportés à la façon dont la Direction générale fournit des locaux.

Normes de gestion des locaux

Depuis 2005, TPSGC a précisé et communiqué à ses ministères clients les normes d'aménagement et de gestion des locaux qui établissent la superficie fournie et le panier de biens utilisés pour répondre aux besoins de chaque employé du gouvernement. Au cours des cinq dernières années, lorsque différents baux visant des locaux à bureaux sont arrivés à échéance, ces normes ont été rigoureusement appliquées par la DGBI. Par conséquent, les coûts d'aménagement ont diminué et la superficie moyenne requise pour répondre aux besoins d'un employé type du gouvernement a été réduite de deux mètres carrés, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

Espace de bureau fourni en mètres carrés par équivalent à temps plein



réalisations

Gestion du répertoire

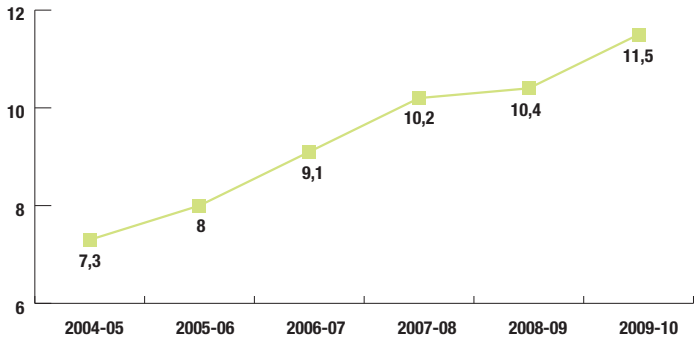
Près de la moitié des employés gouvernementaux à qui TPSGC fournit des locaux travaillent dans des installations louées. Par conséquent, la capacité de la DGBI à négocier des conditions de location favorables a des répercussions très importantes sur ses coûts totaux. La Direction générale a amélioré la planification et mis en œuvre des mesures de contrôle, et s'assure ainsi que tous les baux arrivant à échéance sont renouvelés rapidement. Ces initiatives ont permis à la Direction générale de tirer profit de toutes les options offertes à l'organisation en tant qu'acheteur dans un environnement concurrentiel, et ce, pour chaque nouveau bail ou bail renouvelé. Les taux de location que la DGBI obtient se situent donc toujours dans la fourchette inférieure des estimations de taux de marché qui lui sont fournies par les évaluateurs professionnels du secteur privé au début de chaque projet de location de la Direction générale.

Impartition

Depuis 2005, la DGBI a sans cesse cherché des occasions d'accroître la participation du secteur privé lorsqu'il est opportun de le faire. Au cours de cette période, la DGBI a augmenté de plus de 50 pour cent les sommes qu'elle dépense dans le secteur privé par rapport à celles qu'elle consacre au personnel à l'interne. Comme le montre le graphique ci dessous, les sommes dépensées dans le secteur privé sont 11,5 fois plus élevées que celles consacrées au personnel à l'interne.

La majorité des économies réalisées dans ces trois domaines ne se limitent pas à l'année au cours de laquelle elles ont été faites; plutôt, elles offrent des avantages pendant toute la durée de la solution en matière de locaux. La DGBI poursuit ses efforts dans ces trois domaines, ainsi que dans de nombreux autres domaines, afin de s'assurer qu'elle continue de fournir des milieux de travail sécuritaires et efficaces aux employés du gouvernement, et ce, au moindre coût possible.

Ratio entre les sommes dépensées dans le secteur privé et les sommes dépensées à l'interne



regard sur l’avenir

En tant que fiers intendants de biens immobiliers du gouvernement du Canada, la DGBI est fière d’être une organisation tournée vers l’avenir. En vue de répondre aux besoins futurs et de relever les défis à venir, la Direction générale modernise ses systèmes d’information et ses processus opérationnels, et elle crée des milieux de travail novateurs qui illustrent le milieu en évolution dans lequel elle travaille.

Édifice Cour Suprême – 301, rue Wellington, Ottawa (Ontario), appartenant à l'État

Milieu de travail 2.0 – Habilitation des fonctionnaires

Le concept Milieu de travail 2.0 de TPSGC est une réponse directe à l'engagement du greffier du Conseil privé à l'égard du renouvellement du milieu de travail. En tant qu'initiative pangouvernementale, l'initiative Milieu de travail 2.0 ne vise pas seulement à renouveler le milieu de travail physique, mais aussi à moderniser les systèmes et les processus, tout en tirant profit des nouvelles technologies collaboratives. Grâce au renouvellement et à la modernisation, le gouvernement du Canada sera en mesure d'attirer et de maintenir en poste une nouvelle génération de fonctionnaires, et de leur permettre de travailler dans un environnement plus intelligent, plus écologique et plus sain qu'auparavant, tout en continuant d'offrir des services de qualité auxquels s'attend la population canadienne.

Compte tenu de l'avancement constant du secteur public, l'initiative Milieu de travail 2.0 permettra au gouvernement fédéral de continuer d'être un employeur de choix concurrentiel en s'appuyant sur la culture d'excellence actuelle, qui caractérise la fonction publique canadienne.

Le fait que 25 pour cent des fonctionnaires seront admissibles à la retraite d'ici 2012 est la principale raison justifiant l'élan de renouvellement. Le gouvernement fédéral devra donc continuer d'attirer de nouveaux employés branchés qui possèdent les compétences nécessaires et qui font preuve de la détermination requise pour faire carrière à la fonction publique.

Parmi les autres facteurs qui ont motivé le renouvellement du milieu de travail, notons les engagements pris par le gouvernement à l'égard de l'accroissement de la capacité du secteur public à fournir des résultats à la population canadienne, du respect de l'environnement par la réduction de son empreinte carbone et de l'écologisation des immeubles du gouvernement, ainsi que de la conciliation travail-vie personnelle. Selon les résultats d'un récent sondage mené auprès des fonctionnaires, il est évident que ces engagements sont aussi importants à leurs yeux que pour le gouvernement, ce qui consolide la vision commune nécessaire à la transition à travers l'initiative Milieu de travail 2.0 vers une efficacité et une productivité plus grandes.

L'initiative Milieu de travail 2.0 repose sur trois piliers : *Le milieu de travail*, *Les services de soutien et La façon dont nous travaillons*.

Le pilier *Le milieu de travail* concerne la modernisation des milieux de travail (immeubles, espaces de travail et bureaux). L'aménagement des bureaux sera flexible, ce qui optimisera l'utilisation des locaux et de la technologie, et permettra de recourir à des principes de conception durables, comme des produits et des finis écologiques. Les immeubles devront être « intelligents », c'est-à-dire offrir plusieurs choix en matière de connectivité et appuyer la réduction de la consommation d'énergie au moyen de systèmes de contrôle environnemental.

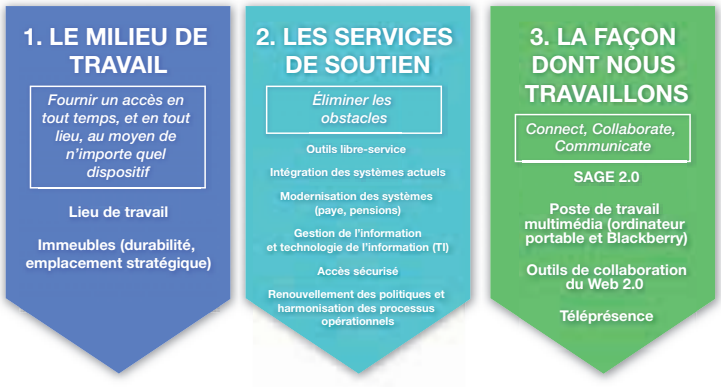
Le pilier *Les services de soutien* est axé sur le renouvellement des politiques, des processus et des systèmes qui appuient les fonctionnaires dans leur travail, tels que les systèmes de ressources humaines, de rémunération et de gestion de l'information. Le remplacement ou la mise à jour des systèmes actuels permettra à la prochaine génération de fonctionnaires d'accélérer le processus décisionnel du gouvernement, ce qui améliorera le soutien offert et la prestation de services à la population canadienne.

Le pilier *La façon dont nous travaillons* est axé sur l'utilisation des nouvelles technologies, comme la connectivité sans fil et les ordinateurs portables, ce qui assurera la souplesse nécessaire pour travailler efficacement dans le milieu de travail axé sur la technologie d'aujourd'hui. Le travail peut être accompli à partir de n'importe quel endroit, et les rencontres en face-à-face peuvent être effectuées à distance. De plus, la collaboration et la connectivité entre les employés augmenteront grâce à l'utilisation des médias sociaux.

En tant que fournisseur de services communs offrant des services immobiliers au gouvernement fédéral, TPSGC dirige le pilier *Le milieu de travail*. L'objectif est de répartir les locaux selon le type de travail effectué par les employés et le temps qu'ils passent dans les bureaux. Quatre profils d'employés – leadership, fixe, souple et itinérant – sont utilisés pour déterminer la superficie de travail à attribuer. L'utilisation plus efficiente de l'espace pour les postes de travail permet aux équipes d'avoir des locaux plus ouverts et plus propices à la collaboration. Le milieu de travail renouvelé permettra de répondre aux besoins de l'effectif diversifié du gouvernement fédéral pour de nombreuses années.

On réalise actuellement les premières étapes de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Toutefois, un site de démonstration de l'initiative Milieu de travail 2.0 qui donnera l'occasion aux fonctionnaires « d'essayer » les nouveaux locaux est en cours de planification. TPSGC a non seulement fait la promotion du concept au sein du Ministère, mais également à l'échelle du gouvernement et de l'industrie, établissant ainsi d'indispensables partenariats. Au cours de la mise en œuvre du concept, un cadre de gouvernance sera établi, fournissant alors au Ministère le leadership dont il a besoin pour transformer les milieux de travail fédéraux et mettre en œuvre l'initiative Milieu de travail 2.0.

Les pilliers du renouvellement



Transformation des activités et des systèmes

À titre d'expert du gouvernement du Canada dans le domaine de l'immobilier, la DGBI est fière d'être une organisation novatrice tournée vers l'avenir. Dans cette optique, la DGBI améliore continuellement ses activités afin d'assurer une meilleure prestation de ses services à la clientèle. Le Projet de transformation des activités et des systèmes des Biens immobiliers est un élément clé de ce processus continu de modernisation.

Contexte : Pourquoi un projet de transformation est-il nécessaire?

L'industrie immobilière est en constante évolution et se transforme rapidement. La DGBI gère l'un des portefeuilles immobiliers les plus importants et les plus diversifiés du Canada. La gestion d'un répertoire composé non seulement d'édifices patrimoniaux appartenant à l'État, mais également de biens loués et acquis par bail-achat situés dans l'ensemble du pays est devenue de plus en plus complexe. Pour suivre le rythme et continuer d'assurer une saine gérance au nom de l'ensemble de la population canadienne, la DGBI conclut davantage de partenariats avec le secteur privé, qui participe à certains projets nationaux. Le Projet de transformation s'arrimera à cet environnement en constante évolution, car il permettra le transfert sans heurt des données et des renseignements immobiliers provenant de divers fournisseurs de services.

À l'heure actuelle, le portefeuille immobilier de la DGBI est géré et tenu à jour grâce à 12 systèmes nationaux qui hébergent plus de 40 applications. Ces systèmes ne peuvent pas « communiquer » entre eux; il est donc difficile de lier les renseignements entre les systèmes et d'obtenir des renseignements à jour. Après avoir examiné les options, il a été déterminé que l'approche la plus viable serait de mettre en œuvre un produit commercial pour intégrer et simplifier les fonctions des systèmes actuels.

Dans le même ordre d'idées, la DGBI a le mandat d'adopter les pratiques exemplaires de l'industrie. La solution intégrée sera appelée NOVUS [nō-vus], mot latin signifiant *extraordinaire*, *nouveau*.

Solution NOVUS – Regard sur l'avenir

Le bien-fondé de la modernisation des activités et des systèmes de la DGBI a d'abord été reconnu par le Conseil du Trésor en 2007, lorsque la solution NOVUS a été initialement approuvée. La valeur de cette modernisation ne se dément pas et continue d'être reconnue au fur et à mesure que le projet progresse. Parmi les avantages qu'elle procure, NOVUS intégrera la gestion de quatre fonctions immobilières clés : gestion du portefeuille immobilier,

gestion de projets, gestion des installations et gestion de l'entretien. Cette intégration favorise ainsi l'amélioration de l'efficience, du rapport coût-efficacité, de la gouvernance et de la responsabilisation.

Pour assurer le succès de NOVUS, l'équipe du Projet de transformation collabore avec d'autres groupes immobiliers, experts en la matière et ministères, dont le ministère de la Défense nationale (le gardien de biens immobiliers le plus important du gouvernement) et l'Agence du revenu du Canada (le plus important locataire des locaux gérés par TPSGC). La stratégie du Projet de transformation consiste à :

- s'associer au secteur privé afin de configurer et de mettre en œuvre la solution de technologie de l'information commerciale;
- adopter les pratiques exemplaires de l'industrie;
- mettre en œuvre une stratégie efficace de gestion du changement comprenant la formation des utilisateurs finaux et le soutien après la mise en œuvre.

Les renseignements suivants donnent un aperçu utile du calendrier prévu des activités à venir dans le cadre du Projet de transformation:

- L'attribution du contrat relatif à la définition du projet est prévue pour 2011, après avoir mené un processus concurrentiel ouvert, équitable et transparent.
- La phase de mise en œuvre du projet devrait débuter en 2012.
- La clôture du projet devrait avoir lieu en 2014, lorsque la solution sera transférée aux Opérations.

À l'heure actuelle, le Projet de transformation, qui en est à la phase de définition des activités, respecte le calendrier, la portée et le budget établis. L'équipe de projet examine actuellement les processus opérationnels afin de les harmoniser avec les normes de l'industrie, et recueille les commentaires des experts en la matière dans l'ensemble des régions de TPSGC et des secteurs de la DGBI. L'équipe de projet continue de collaborer avec le fournisseur de services jusqu'à la fin du présent exercice pour concevoir NOVUS et veiller à ce qu'elle réponde aux besoins de la DGBI. En utilisant cette approche, l'équipe de projet réduira les risques associés aux grands projets axés sur la technologie de l'information et veillera à ce que la solution soit livrée dans le respect du calendrier et du budget. Lorsque la phase de définition sera terminée, elle demandera au Conseil du Trésor, au début de 2012-2013, l'autorisation d'entreprendre la phase de mise en œuvre.