





## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2.0</b>	<b>IMPORTANCE DE L'AUDIT .....</b>	<b>5</b>
<b>3.0</b>	<b>ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....</b>	<b>6</b>
<b>4.0</b>	<b>OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>6</b>
<b>5.0</b>	<b>PRINCIPALES CONSTATATIONS.....</b>	<b>6</b>
<b>6.0</b>	<b>RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>7</b>
<b>7.0</b>	<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION .....</b>	<b>7</b>
<b>8.0</b>	<b>CONSTATATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT.....</b>	<b>7</b>
8.1	Gouvernance et orientation stratégique.....	7
8.2	Évaluation des risques .....	15
8.3	Contrôles internes .....	17
	<b>ANNEXE A – À PROPOS DE L'AUDIT .....</b>	<b>20</b>
	<b>ANNEXE B – RESPONSABILITÉS DE L'ASFC À L'ÉGARD DES INFRASTRUCTURES .....</b>	<b>24</b>
	<b>ANNEXE C – GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES DE L'ASFC</b>	<b>25</b>
	<b>ANNEXE D – LISTE DES ACRONYMES .....</b>	<b>26</b>



## 1.0 INTRODUCTION

1. En vertu de la *Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada*, l'Agence des services frontaliers du Canada (l'ASFC ou l'Agence) a pour mandat de fournir des services frontaliers intégrés qui appuient les priorités en matière de sécurité nationale et de sécurité publique et facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les animaux et les végétaux, et qui respectent toutes les exigences de la législation frontalière<sup>1</sup>. Pour accomplir son mandat, l'Agence a besoin d'un portefeuille important et varié d'infrastructures immobilières et d'une capacité pour en assurer la gestion. En 2014, l'Agence avait accès à environ 455 000 m<sup>2</sup> de locaux à usage opérationnel et général pour réaliser ses programmes à l'échelle du Canada.
2. D'après la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*, les biens immobiliers sont définis comme les biens-fonds et les intérêts afférents, y compris les mines et minéraux, bâtiments et autres ouvrages, accessoires fixes ou améliorations de surface, de sous-sol ou en surplomb<sup>2</sup>.
3. Les autorités législatives et réglementaires du gouvernement du Canada et ses politiques connexes prévoient de quelle manière l'Agence doit procéder à l'acquisition, à l'utilisation, à l'entretien, à l'aliénation de ses infrastructures, et à la production de rapports connexes.
4. Le portefeuille des biens immobiliers de l'Agence comprend les éléments suivants :
  - **Propriétés dont l'Agence a la garde** : les biens immobiliers à l'égard desquels l'Agence assume toutes les responsabilités liées au cycle de vie. Ces installations comprennent 107 points d'entrée aux frontières terrestres, 77 unités résidentielles, un laboratoire et 15 quais, représentant environ 120 000 m<sup>2</sup> de locaux qui totalisent une valeur comptable nette de 287 millions de dollars.
  - **Espace prévu par la loi** : les propriétaires et les exploitants d'infrastructures qui reçoivent des marchandises importées sont tenus par la loi de fournir gratuitement des locaux pour la détention ou retenue et l'examen, lorsque cela est justifié, de personnes ou de marchandises qui entrent au Canada. Ces infrastructures comprennent 10 points d'entrée qui desservent des ponts internationaux à péage et un tunnel, 28 aéroports, 12 gares maritimes, 10 ports maritimes, neuf terminaux de navires de croisière, quatre terminaux de passages ferroviaires et trois terminaux postaux internationaux. Ces infrastructures représentent environ 128 000 m<sup>2</sup> de locaux.
  - **Locaux de Services publics et Approvisionnement Canada**<sup>3</sup> : comprend près de 113 installations qui sont administrées par Services publics et Approvisionnement Canada, et qui correspondent à environ 204 600 m<sup>2</sup> de locaux.
5. La responsabilité globale à l'égard de la gestion des infrastructures est partagée entre de nombreux intervenants. À l'Administration centrale (AC), au sein de la Direction générale du contrôle, la Direction des services nationaux de gestion des biens immobiliers et des locaux (DSNGBIL) est

<sup>1</sup> À propos de l'ASFC, Qui nous sommes, <http://www.cbsa.gc.ca/agency-agence/who-qui-fra.htm>

<sup>2</sup> Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor, section 2.1, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/gap-big/frpm-gbif/gmrp-ggbi/gmrp-ggbitb-fra.asp>

<sup>3</sup> Auparavant Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)



l'autorité responsable de prendre toutes les décisions liées aux infrastructures immobilières et de rendre des comptes à cet égard. Elle fournit une orientation fonctionnelle au personnel régional. Dans chaque région, la Division des services organisationnels et aux programmes (DSOP), au sein de la Direction générale des opérations, est chargée de la gestion quotidienne globale des infrastructures immobilières, de l'administration des contrats de service avec Services publics et Approvisionnement Canada, et de la détermination des futurs besoins en matière d'infrastructures immobilières.

6. En 2015-2016, la Direction générale du contrôle a mis sur pied la Direction de la transformation stratégique et du renouvellement (DTSR), laquelle est responsable des projets d'infrastructures, notamment en ce qui touche le pont international Gordie-Howe, le projet de postes frontaliers terrestres et l'élaboration d'un cadre uniforme inhérent à l'application de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*.
7. Le tableau qui suit fournit un résumé des dépenses en infrastructures de l'Agence pour les exercices 2013-2014 à 2015-2016<sup>4</sup>.

**Tableau 1 : Dépenses en infrastructures au chapitre du fonctionnement et des immobilisations**

Dépenses par exercice		2013-2014	2014-2015	2015-2016
<b>Crédit 1 : Fonctionnement</b>	Services votés	32 954 894 \$	32 532 605 \$	42 481 796 \$
	Financement temporaire	7 453 242 \$	6 993 008 \$	3 395 700 \$
	<b>Total</b>	<b>40 408 136 \$</b>	<b>39 525 613 \$</b>	<b>45 877 496 \$</b>
<b>Crédit 5 : Immobilisations</b>	Services votés	33 830 886 \$	24 918 853 \$	21 014 444 \$
	Financement temporaire	1 484 995 \$	14 572 907 \$	18 280 891 \$
	<b>Total</b>	<b>35 315 881 \$</b>	<b>39 491 760 \$</b>	<b>39 295 335 \$</b>
<b>Dépenses totales</b>		<b>75 724 017 \$</b>	<b>79 017 373 \$</b>	<b>85 172 831 \$</b>

8. Voici d'autres sources de financement auxquelles l'Agence a accès à des fins de renouvellement de son infrastructure à partir de 2016-2017:
  - Un montant de 440 millions de dollars mis de côté dans le cadre du budget du gouvernement fédéral de 2015 et destiné au projet de postes frontaliers terrestres pour le remplacement des points d'entrée de petite taille ou éloignés vieillissants et en mauvais état<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Dépenses en infrastructures de l'Agence, de 2013-2014 à 2015-2016. Préparé par la Direction générale du contrôle (non vérifié)

<sup>5</sup> Budget fédéral canadien, déposé le 21 avril 2015, page 220



- Un montant de 63,7 millions de dollars du Programme accéléré d'infrastructures pour la réfection des infrastructures dont elle a la garde entre les exercices 2016-2017 et 2017-2018.
- Une somme de 138 millions de dollars pour le remplacement des centres de surveillance situés à Laval, au Québec, ainsi qu'à Surrey, en Colombie-Britannique<sup>6</sup>.
- Une somme de 68 millions de dollars en capital et en financement des activités de fonctionnement et d'entretien entre les exercices 2016-2017 et 2018-2019 en ce qui concerne des projets d'infrastructures pour l'initiative Par-delà la frontière.

## 2.0 IMPORTANCE DE L'AUDIT

9. Cet audit présente un intérêt pour la direction étant donné l'importance des infrastructures immobilières dans le cadre de la prestation des programmes de l'Agence. À l'heure actuelle, les infrastructures immobilières représentent 30 % des immobilisations corporelles de l'Agence, et les investissements prévus au chapitre des infrastructures immobilières dont l'Agence a la garde sont substantiels. L'audit du cadre de contrôle des infrastructures immobilières favorisera la gestion efficace des infrastructures immobilières de l'Agence au cours de leur cycle de vie.
10. L'audit visait à garantir que des contrôles et des pratiques efficaces sont en place à l'appui de la gestion et du renouvellement des infrastructures immobilières dont l'Agence a la garde.
11. L'étendue de l'audit comprenait une évaluation des éléments suivants :
- La gouvernance, la gestion et la surveillance des infrastructures immobilières de l'Agence;
  - La capacité de l'Administration centrale et des régions de gérer les infrastructures immobilières;
  - L'efficacité des processus et des procédures en place pour s'assurer que les investissements de l'Agence en matière d'infrastructures immobilières et sa capacité au chapitre des ressources humaines sont conformes aux objectifs stratégiques de l'Agence.
12. L'étendue de l'audit excluait ou excluait en partie ce qui suit :
- Projet de postes frontaliers terrestres : l'audit comprenait uniquement une évaluation de la gouvernance en place pour appuyer le projet;
  - Les installations visées par l'article 6, le pont international Gordie-Howe, les locaux loués et les locaux de terminaux postaux internationaux.
13. Les critères d'audit, la méthodologie utilisée et les exclusions à l'étendue sont énoncés à l'annexe A.

<sup>6</sup> Déclaration de l'ASFC sur les centres de surveillance de l'immigration, Nouvelles de l'ASFC, 25 février 2017; [https://www.canada.ca/fr/agence-services-frontaliers/nouvelles/2017/02/declaration\\_de\\_lagencedesservicesfrontaliersducanaadasurlhebergem.html](https://www.canada.ca/fr/agence-services-frontaliers/nouvelles/2017/02/declaration_de_lagencedesservicesfrontaliersducanaadasurlhebergem.html)



### 3.0 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

14. L'audit respecte les *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. L'approche et la méthodologie adoptées pour l'audit sont fidèles aux *Normes internationales relatives à la pratique professionnelle de la vérification interne* définies par l'Institut des vérificateurs internes et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme l'exige la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor.

### 4.0 OPINION DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION

15. Dans l'ensemble, l'Agence a mis en œuvre les pratiques et les contrôles exigés pour le renouvellement prévu des infrastructures immobilières dont l'Agence a la garde. Toutefois, la gouvernance et la gestion des risques pourraient être renforcées afin d'intégrer aux projets d'infrastructures les exigences actuelles et futures de l'Agence. En outre, il est possible de renforcer la capacité des ressources humaines et les connaissances spécialisées exigées pour appuyer de manière efficace la gestion des infrastructures de l'Agence.

### 5.0 PRINCIPALES CONSTATATIONS

16. Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de la gestion des infrastructures ont été définis et consignés par écrit, mais pourraient faire l'objet d'une mise à jour, d'une coordination et d'une communication officielle au profit de tous les participants à la gestion des infrastructures de l'Agence à l'Administration centrale et dans les régions.
17. Les organismes de surveillance et la direction reçoivent des renseignements pertinents et en temps opportun à l'appui de la prise de décisions et de la surveillance. Toutefois, la gouvernance des infrastructures pourrait être davantage consolidée et officialisée.
18. Même si l'Agence a défini et consigné par écrit ses priorités et ses objectifs liés aux infrastructures, les décisions de poursuivre ou d'annuler les projets pourraient être mieux communiquées aux gestionnaires.
19. La gestion des risques pourrait être officialisée et communiquée pour assurer la détermination, l'évaluation, l'atténuation et l'intégration des risques de façon uniforme dans les décisions liées à la planification.
20. Les projets d'infrastructures immobilières sont gérés conformément aux exigences et à une méthode établie de gestion du cycle de vie de Services publics et Approvisionnement Canada.
21. Il existe une préoccupation permanente que l'Agence ne dispose pas de la capacité, des compétences et des connaissances spécialisées nécessaires à l'appui de ses objectifs au chapitre des infrastructures.



## 6.0 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

22. L'audit a débouché sur les trois recommandations suivantes :

- Mener à bien et communiquer un cadre de gestion des biens immobiliers qui s'harmonise aux exigences de la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor;
- Officialiser et communiquer un régime de gestion des risques détaillé en matière de biens immobiliers pour assurer la détermination, l'évaluation, l'atténuation et l'intégration des risques de façon uniforme dans les décisions liées à la planification;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie organisationnelle durable afin de s'assurer que l'Agence a la capacité de gérer de manière efficace son infrastructure immobilière.

## 7.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION

### Réponse de la direction :

La vice-présidente de la Direction générale du contrôle est d'accord avec les recommandations faites dans le cadre de l'audit et prendra des mesures pour y donner suite afin d'offrir une fonction de gestion des biens immobiliers novatrice, durable et harmonisée de manière stratégique en appui aux objectifs de l'Agence.

## 8.0 CONSTATATIONS DÉCOULANT DE L'AUDIT

### 8.1 Gouvernance et orientation stratégique

#### Critères d'audit :

- *Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte à l'égard de la surveillance et de la gestion des infrastructures sont définis, consignés par écrit et communiqués.*
- *L'Agence a défini, consigné par écrit et communiqué les priorités et les objectifs liés aux infrastructures.*
- *Le ou les organismes de surveillance et la direction reçoivent des renseignements pertinents et en temps opportun à l'appui de la prise de décisions et de la surveillance.*



## Cadre de gestion des biens immobiliers

23. L'Agence doit établir et maintenir un Cadre de gestion des biens immobiliers (le Cadre) en vue d'appuyer la gestion efficace et efficiente de son portefeuille de biens immobiliers. Le Cadre doit comporter ce qui suit<sup>7</sup> :
- Des structures bien définies quant à la responsabilisation et à la prise de décisions, y compris les pouvoirs et les champs de responsabilité;
  - Des politiques, des pratiques et des processus conformes aux lois et aux règlements fédéraux et aux politiques du gouvernement;
  - Des systèmes qui fournissent de l'information pertinente sur le rendement lié aux programmes, aux finances et aux biens immobiliers.
24. À titre d'autorité fonctionnelle au chapitre des infrastructures immobilières, la Direction des services nationaux de gestion des biens immobiliers et des locaux (DSNGBIL) de la Direction générale du contrôle est chargée de l'élaboration du Cadre. En 2009, la DSNGBIL a consigné par écrit et communiqué le Cadre de l'ASFC. Ce document comportait près de la moitié des exigences actuelles de la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor. En 2014, la DSNGBIL a préparé une mise à jour qui s'harmonisait avec la plupart des exigences du Conseil du Trésor<sup>8</sup>.
25. En raison de pressions conflictuelles, le Cadre de 2014 est demeuré à l'état de projet et n'a pas été largement communiqué à tous les employés participant à la gestion des infrastructures de l'Agence.
26. Au moment de l'audit, la Direction générale du contrôle procédait à des changements en ce qui concerne sa structure de gouvernance en vue d'améliorer la gestion globale du portefeuille d'infrastructures de l'Agence, notamment :
- La centralisation des budgets affectés aux infrastructures de la DSNGBIL, des délégations de pouvoirs et des processus de planification;
  - La création de la Direction de la transformation stratégique et du renouvellement (DTSR) afin de gérer les projets majeurs liés aux infrastructures, dont le projet de postes frontaliers terrestres;
  - La révision des processus de planification et de surveillance des investissements de l'Agence, y compris les infrastructures immobilières.
27. Ces modifications influenceront sur les rôles et les responsabilités inhérents aux infrastructures, à l'établissement des priorités, à la surveillance et à la prise de décisions. Les progrès réalisés par la direction et les possibilités actuelles relatives au Cadre de l'Agence sont décrits dans les sections suivantes.

<sup>7</sup> Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor, sections 4.1 et 6, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-biens-immobilier-federaux/guide-gestion-biens-immobiliers.html>

<sup>8</sup> Parmi les exigences du Conseil du Trésor qui ont été omises, citons l'attribution de responsabilités en ce qui a trait à l'évaluation de l'état patrimonial et la coordination ministérielle de la protection contre les incendies.





## Rôles, responsabilités et responsabilisations

28. Une surveillance et une gestion efficaces exigent que tous les intervenants aient une compréhension claire de leurs rôles, de leurs responsabilités et de leurs pouvoirs. L'officialisation, la documentation et la communication de ces rôles et responsabilités permettent d'accroître l'efficacité au chapitre de la prestation des programmes et de la coordination des activités.

### *Gestion des infrastructures*

29. La gestion des responsabilités de l'Agence en ce qui concerne les infrastructures nécessite que des efforts collectifs soient consentis par de nombreux intervenants. Les rôles, les responsabilités et les responsabilisations des principaux intervenants de l'ASFC sont énoncés dans le Cadre de l'Agence et dans les descriptions de poste. L'annexe B renferme un résumé des rôles et des responsabilités. Nonobstant ces documents, l'audit a relevé des points à améliorer dans la description des rôles, des responsabilités et des responsabilisations des employés en vue d'appuyer la gestion des infrastructures immobilières. Plus particulièrement :

- Les rôles et les responsabilités étaient surtout communiqués verbalement aux employés. Les organigrammes et les descriptions de travail officiels étaient accessibles, mais périmés selon les réalités opérationnelles actuelles. La dernière mise à jour de près de la moitié des descriptions de travail remontait à 2006. L'ébauche du Cadre de 2014, incluant la mise à jour des rôles et des responsabilités, n'a pas été approuvée ou largement diffusée.
- Le rôle de la Direction de la transformation stratégique et du renouvellement (DTSR) au sein du portefeuille des biens immobiliers de l'Agence a continué d'évoluer depuis sa création en novembre 2015. Au moment de l'audit, la DSNGBIL et la DTSR assuraient la prestation des projets en matière de biens immobiliers. Alors que des travaux préliminaires étaient en cours en vue de mettre au point les rôles et les responsabilités, la mesure selon laquelle les responsabilités et les responsabilisations au chapitre des infrastructures allaient être coordonnées entre les deux directions générales n'avait pas été établie.
- Dans le cadre de l'exercice 2013-2014, la DSNGBIL a centralisé son processus lié aux infrastructures afin d'appuyer la planification des biens immobiliers au niveau national. En octobre 2016, les délégations de pouvoirs en matière de biens immobiliers ont été supprimées des régions et centralisées au niveau du vice-président de la Direction générale du contrôle et des postes sélectionnés au sein de la DSNGBIL afin de renforcer le contrôle des budgets alloués aux infrastructures. Par suite de la centralisation, la DSNGBIL a constaté que la gestion de toutes les transactions relatives aux infrastructures nécessitait des ressources importantes, ce qui est susceptible d'influer sur la rapidité des approbations afin de satisfaire aux exigences opérationnelles des régions. Il serait possible de continuer à préciser et à déterminer le niveau de centralisation de la délégation des pouvoirs relatifs aux dépenses en matière d'infrastructures par rapport à la capacité de l'Agence d'engager et d'approuver des dépenses en temps opportun.
- À l'échelon des cadres supérieurs, les responsabilisations au chapitre des infrastructures ont été déterminées dans les ententes de gestion du rendement. Au-dessous de l'échelon des



cadres supérieurs, il existe des possibilités de s'assurer que les responsabilisations particulières en ce qui concerne les infrastructures sont toujours incluses dans les ententes de gestion du rendement de tous les employés qui participent à la gestion des infrastructures.

30. Même si la réalisation des infrastructures de l'Agence a évolué au cours de la période de l'audit, il faut plus de coordination entre les deux directions de l'Administration centrale responsables de sa gestion. Certains des rôles, des responsabilités et des responsabilisations ont été définis et consignés par écrit, mais ils ne correspondaient plus au modèle actuel de prestation. Une mise à jour et une communication officielle de la participation de tous les intervenants clés soutiendraient la gestion efficace de l'infrastructure de l'Agence.

#### *Surveillance des infrastructures*

31. L'Agence a mis sur pied des comités de surveillance, et consigné par écrit et communiqué les rôles et les responsabilités par l'entremise d'un cadre de référence. En outre, elle a rendu disponibles les ordres du jour et les comptes rendus de décision des réunions. L'annexe C contient un résumé des comités concernés.
32. Le Conseil d'investissement des biens immobiliers (CIBI) de l'Agence constitue le principal comité de surveillance et de prise de décisions en ce qui concerne les infrastructures. Il dirige la détermination, la coordination et l'évaluation des projets d'infrastructures proposés et prend des décisions en ce qui a trait à l'affectation du budget d'immobilisations de la DSNGBIL en fonction des priorités afin de soutenir le portefeuille des biens immobiliers de l'Agence. Les membres du CIBI se composent de dirigeants de la DSNGBIL et de représentants des régions et de toutes les directions générales de l'Agence.
33. Dans le cadre de son travail, le CIBI est appuyé par un sous-comité d'examen technique qui classe les projets d'infrastructures proposés par ordre de priorité et qui recommande ceux-ci au CIBI aux fins d'approbation, et par un comité de la Division des services organisationnels et aux programmes qui fournit une tribune permanente pour les consultations liées aux projets d'infrastructures entre la Direction générale des opérations et la Direction générale du contrôle. Le CIBI détient un pouvoir délégué quant à l'approbation des projets d'infrastructures d'une valeur inférieure à 1 million de dollars. Les projets évalués à plus de 1 million de dollars nécessitent l'approbation du Comité exécutif de l'Agence.
34. L'audit a permis de confirmer que les projets approuvés avaient fait l'objet d'une surveillance de la part du CIBI, et d'une surveillance mensuelle supplémentaire en ce qui concerne les projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars de la part du Comité chargé de la transformation, de l'innovation et du portefeuille de projets. Le Comité de gestion de l'Agence et le Comité exécutif ont également assuré la surveillance des projets majeurs de manière individuelle, quoique pas de façon constante.



35. Comme il a été souligné précédemment, au cours de la période d'audit, la Direction générale du contrôle a modifié les pratiques et les structures organisationnelles rattachées à la gestion et à la surveillance des infrastructures, notamment :

- En novembre 2015, la Direction de la transformation stratégique et du renouvellement (DTSR) a été mise sur pied à titre de direction distincte à l'extérieur de la DSNGBIL afin d'assurer la prestation des projets de transformation en matière d'infrastructures, y compris le projet de postes frontaliers terrestres. Bien que l'audit ait permis de confirmer que le projet de postes frontaliers terrestres avait fait l'objet de discussions au sein des différents groupes de travail et que des mises à jour avaient été présentées aux cadres supérieurs et aux comités de l'Agence suivant les besoins, une structure de gouvernance pour ce projet n'avait pas encore été officialisée au cours de la période d'audit. Il pourrait être possible de rationaliser davantage la gouvernance de tous les projets d'infrastructures de l'Agence.
- En juillet 2016, l'Agence a passé en revue ses processus de planification et de surveillance des investissements afin d'appuyer l'établissement des priorités stratégiques et organisationnelles en ce qui concerne tous les types d'actifs et d'investissements, y compris les infrastructures. Le nouveau processus, qui s'harmonise au Cadre de gestion des projets de l'Agence, vise à obtenir l'approbation des comités de l'Agence à des points de contrôle particuliers des projets, avant de passer à l'étape suivante.
- En juillet 2016, la DSNGBIL a actualisé le cadre de référence du CIBI afin d'englober le directeur général, DTSR, et d'officialiser les rapports hiérarchiques directs avec le Comité de gestion de l'Agence, conformément au nouveau processus de planification des investissements. Au moment de l'audit, le cadre de référence révisé n'avait pas été approuvé.

36. Bien que la surveillance des infrastructures de l'Agence n'était pas centralisée au cours de la période d'audit, la Direction générale du contrôle a accompli des progrès en ce qui a trait à la coordination de la surveillance. Une fois en place, la structure de surveillance intégrée prévue devrait améliorer la prise de décisions globale.

### **Priorités et objectifs**

37. Les priorités définies appuient la coordination des efforts visant à atteindre les principaux objectifs de l'Agence en matière d'infrastructures. Les priorités et les objectifs généraux en ce qui touche la gestion des biens immobiliers sont décrits dans le Cadre de gestion des biens immobiliers de l'Agence comme étant en mesure d'appuyer les programmes existants et changeants en équilibrant la demande et la fourniture au chapitre des infrastructures fixes à un coût viable du cycle de vie.
38. À l'heure actuelle, l'Agence dispose de trois processus pour l'établissement et le financement des priorités inhérentes aux biens immobiliers dont elle a la garde, c'est-à-dire le programme continu de la DSNGBIL, le Programme accéléré d'infrastructures et le projet de postes frontaliers terrestres de la DTSR.



### *Financement continu des programmes d'infrastructures*

39. Le processus annuel de lettre d'appel de la DSNGBIL permet de déterminer les priorités en matière d'infrastructures par la tenue d'une consultation qui mobilise les directions à l'Administration centrale et dans les régions. Ce processus fonctionne grâce à une progression séquentielle ascendante et descendante lancée par la DSNGBIL. Tous les ans, les régions sont invitées à soumettre de nouvelles priorités au chapitre des infrastructures en ce qui concerne les petits et grands projets d'immobilisations et à retourner une liste des demandes de financement approuvée par le directeur général régional. Le sous-comité d'examen technique du CIBI passe en revue les listes approuvées par le directeur général régional afin de sélectionner les projets qui seront soumis à des analyses de rentabilisation officielles. Les régions procèdent à ces analyses à l'aide des modèles et des critères de notation de la DSNGBIL. Le sous-comité d'examen technique du CIBI examine les analyses de rentabilisation, et les mieux notées sont recommandées au Conseil d'investissement des biens immobiliers, au Comité de gestion de l'Agence et/ou au Comité exécutif, suivant les besoins, aux fins de financement.

### *Programme accéléré d'infrastructures – phase 3 (PAI 3) :*

40. Depuis l'exercice 2016-2017, l'Agence participe au Programme accéléré d'infrastructures – Phase 3 (PAI 3) à l'échelle gouvernementale du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le PAI 3 consiste en la troisième phase d'une initiative lancée dans le cadre du Plan d'action économique du Canada en 2009 visant à appuyer le renouvellement des infrastructures gouvernementales<sup>9</sup>. Par l'entremise du PAI 3, l'Agence recevra 63,7 millions de dollars pour la réfection des infrastructures dont elle a la garde d'ici mars 2018. Les projets admissibles à ce programme présentent de faibles risques et apportent des améliorations mineures peu complexes aux biens immobiliers. Les projets de l'ASFC dans le cadre du PAI 3 ont été sélectionnés à partir d'une liste de projets qui n'avaient pas été financés par le processus annuel de lettre d'appel.

### *Projet de postes frontaliers terrestres*

41. Depuis l'exercice 2013-2014, l'Agence travaille sur le projet de postes frontaliers terrestres afin d'accélérer le remplacement de ses 107 points d'entrée terrestre dont elle a la garde.
42. Au moment de l'audit, l'Agence avait retenu les services d'une firme spécialisée chargée de recueillir des données détaillées sur l'état actuel des points d'entrée dont l'Agence a la garde, d'évaluer de façon détaillée les coûts liés aux points d'entrée qui pourraient être remplacés dans le cadre du projet de postes frontaliers terrestres et d'élaborer une analyse de rentabilisation aux fins de présentation aux dirigeants de l'Agence et au Conseil du Trésor. Le budget fédéral de 2015 attribuait une somme de 440 millions de dollars en financement à l'initiative. En septembre 2016, l'Agence avait déterminé que ce financement permettrait le renouvellement de 38 points d'entrée terrestres.

<sup>9</sup> Notre portefeuille – Notre histoire 2012-2013 – Biens immobiliers – Services publics et Approvisionnement Canada



43. Bien que l'Agence ait défini et consigné par écrit les objectifs et les priorités en ce qui concerne les infrastructures, la justification quant au financement des projets dans le cadre du processus annuel de lettre d'appel ou du PAI 3 aurait pu être communiquée aux employés qui participent à la gestion des projets. Ainsi, lorsque le financement octroyé dans le cadre du PAI 3 a été obtenu en 2016-2017, l'Agence a reporté les projets d'infrastructures et d'immobilisations importants approuvés auparavant afin de poursuivre des projets d'immobilisations de faible envergure admissibles par l'entremise du PAI 3. Au moment de l'audit, les gestionnaires de l'Administration centrale et les régions, qui prenaient part aux projets d'immobilisations depuis le début, ne connaissaient pas la justification de ces décisions.

## Information pour la prise de décisions

### *Planification d'infrastructures*

44. Selon le Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor, le cycle de vie physique d'un bien immobilier est réparti en trois phases distinctes qui sont l'acquisition, l'utilisation et l'exploitation, et l'aliénation. Le Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor présente également la planification des investissements, qui se veut un processus continu, si bien que les informations obtenues au cours des trois autres phases servent d'intrants à la planification<sup>10</sup>. Au minimum, le Cadre de gestion des biens immobiliers de l'Agence doit comprendre des systèmes permettant d'évaluer de manière régulière et systématique l'information pertinente sur le rendement lié aux programmes, aux finances et aux biens immobiliers afin de classer les décisions en matière de remplacement et de renouvellement par ordre de priorité<sup>11</sup>.

45. Au moment de l'audit, les dépenses financières relatives aux infrastructures fixes étaient saisies et mises à jour dans les systèmes administratifs d'entreprise. En raison des limites du système, les données sur les infrastructures relativement à la gestion du cycle de vie des infrastructures immobilières dans les systèmes administratifs d'entreprise sont appuyées par différentes pratiques. Plus particulièrement :

- Le processus annuel de lettre d'appel de la DSNGBIL permet de cerner les priorités en matière d'infrastructures à titre de projets individuels, mais ne recueille pas de manière régulière et systématique les renseignements sur le rendement, de nature financière ou non financière, en ce qui concerne le portefeuille de biens immobiliers, conformément à la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor.
- Les rapports sur l'état des immeubles (REI) sont rédigés par des spécialistes techniques afin de fournir un aperçu complet des lacunes des immeubles et des coûts associés à la correction de celles-ci. L'audit a révélé qu'aucun REI n'a été produit pour 34 des 85 points d'entrée dont l'Agence a la garde et qui s'inscrivent dans l'étendue de l'audit. Bien que les REI puissent être utilisés de manière systématique comme fondement pour l'établissement des priorités quant aux remplacements des infrastructures immobilières faisant partie intégrante

<sup>10</sup> Guide sur la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor, section 3.1.2

<sup>11</sup> *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor, sections 6.1.1 et 6.1.3, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12042>



du portefeuille de l'Agence, les exigences liées à la préparation des REI tous les cinq ans étaient uniquement énoncées dans l'ébauche du Cadre de 2014.

- Le processus permettant d'établir les priorités relativement au projet de postes frontaliers terrestres a été élaboré par la DTSSR et fondé sur une analyse de certaines données sur le rendement, notamment l'âge, la taille, le nombre de voyageurs et de moyens de transport traités, les heures d'ouverture et l'état du poste frontalier. Dans le cadre de ce processus d'établissement des priorités, on a utilisé une analyse et des critères plus exhaustifs que ceux employés par la DSNGBIL au cours de son processus annuel.

46. Bien que les décisions relatives au remplacement et au renouvellement des infrastructures étaient fondées sur des analyses, on pourrait constamment renforcer les décisions en matière de planification globale en utilisant un cadre commun pour la collecte et l'analyse systématiques de toute l'information pertinente sur le rendement au chapitre des programmes, des finances et des biens immobiliers au sein du portefeuille.

#### *Surveillance des projets*

47. Le Cadre de gestion des projets de l'Agence exige que les projets d'infrastructures d'une valeur supérieure à 1 million de dollars fassent l'objet d'une surveillance mensuelle par le Comité de la transformation, de l'innovation et du portefeuille de projets (TIPP) de l'Agence. L'information touchant les projets est consignée dans les tableaux de bord du bureau de gestion de projet de l'organisation, lequel appuie la prise de décisions en permettant d'évaluer les projets selon des indicateurs de rendement normalisés, dont la santé du projet, les coûts s'y rattachant, le calendrier, l'étendue, les risques et les enjeux. Les renseignements consignés dans les tableaux de bord sont compilés par les gestionnaires responsables de la planification des installations et de la prestation des projets au sein de la DSNGBIL et reposent sur les rapports fournis par Services publics et Approvisionnement Canada et les données provenant des régions. L'audit a permis de confirmer que le Comité de la TIPP a été tenu informé mensuellement à propos de cinq projets d'infrastructures d'une valeur supérieure à 1 million de dollars qui étaient en cours durant la période d'audit.
48. En outre, le Conseil d'investissement des biens immobiliers, le Comité de gestion de l'Agence, le Comité exécutif et la Division des services organisationnels et aux programmes assurent la surveillance de projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars de façon ponctuelle.
49. La mesure avec laquelle les petits projets, c'est-à-dire les projets d'une valeur inférieure à 1 million de dollars, ont fait l'objet d'une surveillance a été déterminée au cas par cas par la DSNGBIL, la Division des services organisationnels et aux programmes et les régions.
50. Bien que les organismes de surveillance et la direction bénéficient de renseignements pertinents et en temps opportun, il serait possible d'officialiser les exigences en matière de surveillance pour les projets d'infrastructures d'une valeur inférieure à 1 million de dollars.
51. Dans l'ensemble, il y a un besoin pressant d'achever la transformation du modèle de prestation des biens immobiliers de l'Agence, et de mettre au point et de communiquer un cadre de gestion des



biens immobiliers qui comprend la surveillance, les rôles, les responsabilités, les responsabilisations, les priorités, les objectifs et le suivi des infrastructures de l'Agence.

52. **Recommandation 1** : *La vice-présidente de la Direction générale du contrôle devrait mener à bien et communiquer un cadre de gestion des biens immobiliers qui s'harmonise aux exigences de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor.*

RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE D'ACHÈVEMENT
La vice-présidente de la Direction générale du contrôle est d'accord avec la recommandation. On élaborera un cadre de gestion des biens immobiliers (CGBI), lequel sera harmonisé aux exigences actuelles de la <i>Politique sur la gestion des biens immobiliers</i> du Conseil du Trésor. Le CGBI sera également présenté à des fins d'approbation par le comité de la haute direction approprié, comme le Comité exécutif. Une fois approuvé, le CGBI sera communiqué à tout le personnel de l'Administration centrale et diffusé dans les régions.	avril 2018

## 8.2 Évaluation des risques

### Critère d'audit :

- Un cadre de gestion des risques est en place pour assurer la détermination et la gestion en bonne et due forme des risques clés.

### Cadre de gestion des risques

53. Selon le Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor, une gestion efficace des risques permet aux organismes d'intervenir de manière proactive face aux changements et à l'incertitude grâce à des approches axées sur le risque et à des renseignements afin d'appuyer l'établissement des priorités stratégiques, l'affectation des ressources et la prise de décisions éclairées<sup>12</sup>. Le Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor note également que la gestion des risques est un élément clé d'une administration saine et d'une optimisation des ressources dans la gestion des infrastructures immobilières.

54. Les risques liés aux infrastructures sont relevés à différents niveaux dans l'ensemble de l'Agence, notamment à l'échelle de l'organisme, des régions et des projets.

<sup>12</sup> Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor, sections 4-5, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=19422>



55. Les rapports organisationnels, y compris le Profil de risque de l'entreprise de l'ASFC 2014 et le Plan de gestion des risques à la frontière 2014-2016, cernent les risques élevés associés au portefeuille des biens immobiliers. La DSNGBIL et la DTSR ont élaboré des plans d'atténuation visant à aborder les risques relevés, lesquels comprennent ce qui suit :
- **Stratégies pour financer la réfection des points d'entrée de l'Agence :** L'Agence fait face à une insuffisance chronique des ressources financières nécessaires pour remplacer les infrastructures vieillissantes qui ne soutiennent plus les activités en raison de leur mauvais état, de leur âge, de leur taille, des nouvelles exigences et préoccupations environnementales. Des activités d'atténuation particulières comprennent la planification du projet de postes frontaliers terrestres et la participation au Programme accéléré d'infrastructures. Ces initiatives peuvent permettre à l'Agence de mener à bien le renouvellement et le remplacement d'immobilisations plus rapidement qu'au moyen du processus de lettre d'appel, et de réduire le niveau de risque global associé au portefeuille des biens immobiliers.
  - **Mises à jour du Cadre de gestion des biens immobiliers de 2009 :** La DSNGBIL a rédigé une ébauche du Cadre en 2014, laquelle fournit une orientation détaillée quant aux risques conforme à la *Politique de gestion du risque d'entreprise* de l'Agence et à la *Politique sur la gestion des projets* du Conseil du Trésor. Toutefois, cette ébauche n'a pas été approuvée ou communiquée largement à tous les employés qui participaient à la gestion des infrastructures de l'Agence.
56. À l'échelon régional, les pratiques en matière de gestion des risques ont évolué en fonction des besoins opérationnels et de la rigueur dont fait preuve la direction régionale des infrastructures. Par conséquent, les pratiques en matière de gestion des risques varient selon les régions.
57. Sur le plan des projets, des analyses de rentabilisation pour les projets d'infrastructures doivent inclure une évaluation des risques et des stratégies d'atténuation. En outre, les projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars exigent une évaluation supplémentaire, soit une Évaluation de la complexité et des risques des projets. Si dans le cadre de cette évaluation, on établit que le projet se révèle plus complexe que la capacité de gestion de l'Agence, celui-ci doit faire l'objet d'une présentation auprès du Conseil du Trésor et d'une surveillance de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor. Une fois que les projets sont approuvés, une gestion continue des risques est réalisée par l'entremise de l'examen des tableaux de bord du bureau de gestion de projet de l'organisation réalisé par le Comité de la transformation, de l'innovation et du portefeuille de projets et des examens régionaux des registres de risques liés aux projets. L'audit a examiné deux projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars et a constaté qu'on avait préparé une Évaluation de la complexité et des risques des projets pour chacun d'eux.
58. Bien qu'une orientation sur la gestion des risques soit offerte, l'officialisation et la communication de cette orientation permettront d'appuyer la gestion uniforme des risques inhérents aux infrastructures immobilières au sein de l'Agence.
59. **Recommandation 2 :** *La vice-présidente de la Direction générale du contrôle devrait officialiser et communiquer un régime détaillé de gestion des risques, qui fait partie intégrante du Cadre de*





*gestion des biens immobiliers, afin de garantir que les principaux risques en matière d'infrastructures (p. ex. capacité des ressources humaines, gestion du projet et tierces parties connexes) sont cernés, évalués, atténués et intégrés dans les décisions en matière de planification.*

RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE D'ACHÈVEMENT
La vice-présidente de la Direction générale du contrôle est d'accord avec la recommandation. Un cadre exhaustif de gestion des risques, intégré au CGBI, sera élaboré, mis en œuvre et intégré à la planification et au processus décisionnel relatifs aux biens immobiliers.	août 2018

### 8.3 Contrôles internes

#### Critères d'audit :

- *Les infrastructures immobilières sont gérées conformément aux exigences de l'ASFC et des organismes centraux, et à une méthode établie de gestion du cycle de vie.*
- *L'Administration centrale et les régions ont la capacité et les connaissances spécialisées nécessaires pour gérer les infrastructures.*

60. Les contrôles internes contribuent à fournir une assurance raisonnable que le programme des infrastructures de l'Agence appuiera de manière efficace et efficiente les programmes changeants et existants conformément aux règlements, aux politiques et aux procédures applicables<sup>13</sup>.

#### Cadre de gestion des projets

61. Selon le Cadre de gestion des projets de l'Agence, les projets d'infrastructures doivent suivre le cycle de vie de gestion des projets de Services publics et Approvisionnement Canada. En règle générale, une fois que le financement d'un projet de biens immobiliers de l'Agence est approuvé, Services publics et Approvisionnement Canada le verse dans le Système national de gestion de projet, lequel consiste en un processus de gestion de projets des biens immobiliers qui comprend des produits livrables et des points de contrôle bien définis.

62. Le processus lié au Système national de gestion de projet exige l'approbation des principaux produits livrables par l'Agence, y compris une charte de projet et un plan de gestion de projet. Le wiki du bureau de gestion de projet de l'organisation répertorie les intervenants clés qui doivent être consultés dans le cadre du processus d'approbation. Dans le cadre de l'audit, deux projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars ont été examinés et ont permis de confirmer que les

<sup>13</sup> Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor, annexe A, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=15258>



intervenants clés ont été consultés à chaque point de contrôle des projets, suivant les besoins, et ont approuvé les principaux produits livrables.

### *Capacité et connaissances spécialisées en matière de gestion des infrastructures*

63. Les compétences essentielles à l'égard des professionnels en matière de biens immobiliers de l'Agence ont été établies et affichées sur le wiki des biens immobiliers de l'Agence.
64. Bien qu'aucune formation obligatoire ne soit requise, certaines formations sur les infrastructures immobilières et la gestion de projets étaient offertes par l'École de la fonction publique du Canada. En l'absence d'exigences officielles en matière de formation, les employés qui participent à la gestion des infrastructures de l'Agence ont suivi différentes activités d'apprentissage. Au moment de l'audit, il appert que :
- Sept parmi les dix-sept employés régionaux interrogés étaient inscrits à une formation sur la gestion des projets ou sur la gestion des biens immobiliers et la réalisation de projets s'y rattachant, ou avaient suivi celles-ci;
  - Cinq employés régionaux étaient inscrits à un programme de certification offert par l'un des organismes suivants : *Building Owners and Managers Association* ou *Facilities Management Association*, ou avaient suivi ceux-ci;
  - L'une des trois régions avait également élaboré et dispensé une formation interne sur la gestion des infrastructures.
65. Il serait possible d'officialiser les normes de formation pour les employés afin d'acquérir et de perfectionner les compétences exigées au chapitre de la gestion des infrastructures de l'Agence.
66. L'audit a relevé que la DSNGBIL et les régions avaient connu un taux de roulement élevé au cours des dernières années. Les employés quittent l'Agence afin d'occuper des postes similaires au sein d'autres ministères ou dans le secteur privé, car certains ministères possèdent des classifications en matière de rémunération spéciales ou plus élevées qui se révèlent plus attrayantes pour les employés de la gestion des infrastructures.
67. À titre d'exemple, au cours de l'audit, quatre membres de l'équipe de la haute direction de la DSNGBIL ont quitté l'Agence dans un court laps de temps. Ces départs ont eu une incidence sur la capacité de la Direction de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard de la prise de toutes les décisions liées aux infrastructures immobilières et de l'orientation fonctionnelle du personnel régional ainsi que de rendre des comptes à cet égard. Le tableau suivant présente un résumé du roulement des postes vacants à la DSNGBIL entre les exercices 2013-2014 et 2016-2017 :



**Tableau 2 : Roulement des postes vacants concernant la gestion des infrastructures de la DSNGBIL**

	2013-2014	2014-2015	2015-16	2016-2017
Arrivées	2	1	12	10
Départs	6	8	23	16
Différence nette	-4	-7	-11	-6

68. La DSNGBIL et les régions étaient au courant des pénuries de personnel occasionnées par les difficultés inhérentes au maintien en poste et ont indiqué que ces pénuries ont entraîné des charges de travail accrues qui minent davantage la capacité de pourvoir les postes vacants. Un plan à long terme visant à régler le problème de dotation n’a pas encore été élaboré.
69. Il y a un risque permanent que l’Agence ne dispose pas de suffisamment d’employés qui détiennent les compétences et les connaissances spécialisées nécessaires à la prestation du programme d’infrastructures.
70. **Recommandation 3 :** *La vice-présidente de la Direction générale du contrôle, en collaboration avec la vice-présidente de la Direction générale des opérations, devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie organisationnelle durable afin de s’assurer que l’Agence a la capacité nécessaire pour gérer de manière efficace les infrastructures immobilières.*

RÉPONSE DE LA DIRECTION	DATE D’ACHÈVEMENT
La vice-présidente de la Direction générale du contrôle approuve la recommandation et travaillera de près avec les vice-présidents des Opérations et des Ressources humaines afin d’élaborer et de mettre en œuvre une stratégie durable de dotation organisationnelle visant à renforcer la capacité de l’Administration centrale et des régions de réaliser le programme, les priorités et les projets majeurs au chapitre des infrastructures immobilières. La capacité de l’Agence de trouver du financement et de recruter de nouveaux membres du personnel sera un élément moteur clé pour assurer une mise en œuvre efficace et réussie de la stratégie. Cette dernière sera harmonisée à l’initiative de renouvellement organisationnel.	octobre 2018



## ANNEXE A – À PROPOS DE L'AUDIT

### OBJECTIF ET ÉTENDUE DE L'AUDIT

Il s'agit de s'assurer que des contrôles et des pratiques efficaces sont en place à l'appui de la gestion et du renouvellement des infrastructures immobilières de l'Agence des services frontaliers du Canada (l'ASFC ou l'Agence).

Dans le cadre de l'audit, on a évalué ce qui suit :

- La gouvernance, la gestion et la surveillance des infrastructures immobilières de l'Agence;
- La capacité de l'Administration centrale et des régions de gérer les infrastructures immobilières;
- L'efficacité des processus et des procédures en place afin de garantir que les investissements et la capacité des ressources humaines au chapitre des infrastructures immobilières de l'Agence sont conformes à ses objectifs stratégiques.

La période visée par l'audit incluait les pratiques en place du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 décembre 2016. Selon la taille et la valeur du portefeuille d'infrastructures immobilières, l'audit englobait les régions du Québec, des Prairies et du Pacifique.

Dans le cadre de l'audit, l'élément suivant n'a été que partiellement évalué :

- Projet de postes frontaliers terrestres : Le 23 septembre 2016, l'Agence avait recensé 38 points d'entrée terrestres dont elle a la garde en mauvais état devant faire l'objet d'un renouvellement dans le cadre du projet de postes frontaliers terrestres. En juin 2016, l'Agence a retenu les services d'une entreprise d'experts-conseils pour établir les coûts du projet en prévision d'une présentation au Conseil du Trésor en mai 2017. L'audit comprenait une évaluation de la gouvernance actuelle à l'appui du projet.

Dans le cadre de l'audit, on n'a pas évalué ce qui suit :

- Les propriétés visées par l'article 6, les locaux loués, y compris les terminaux postaux internationaux : Selon le Cadre de gestion des biens immobiliers de l'Agence, ces infrastructures ne font pas partie du portefeuille de l'ASFC, étant donné qu'il incombe avant tout au propriétaire ou au fournisseur de services d'assurer la conformité législative et réglementaire, y compris aux politiques du Conseil du Trésor (le cas échéant).
- La classification du personnel responsable des biens immobiliers : La Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes (DVIEP) a lancé un audit de la classification au cours du quatrième trimestre de 2015-2016 qui a ciblé l'examen de la structure administrative de l'Agence, qui pourrait comprendre les classifications liées à la gestion des infrastructures.
- La conformité des infrastructures actuelles de l'Agence avec les exigences prévues par la loi et la politique en matière de biens immobiliers fédéraux (p. ex. conformité avec le Code national de prévention des incendies du Canada) : L'Agence a entrepris plusieurs examens de l'état de ses infrastructures immobilières, y compris des évaluations des menaces et des risques, une analyse des lacunes et une auto-évaluation des contrôles de la DSNGBIL, qui ont mis au jour des lacunes



par rapport aux exigences opérationnelles et du programme, et à celles prévues par la loi et la réglementation.

L'audit de la gestion des infrastructures immobilières a été approuvé dans le cadre du plan intégré de vérification et d'évaluation de 2014-2015 à 2016-2017 de l'ASFC.

## ÉVALUATION DES RISQUES

Une évaluation préliminaire des risques a été réalisée pour relever les secteurs de risque potentiels et les priorités en matière d'audit. Cette évaluation s'est fondée sur des entrevues auprès de divers cadres supérieurs et employés participant à la réalisation du programme à l'Administration centrale et dans les régions, et sur un examen des documents concernant la gestion des infrastructures immobilières. Les principaux secteurs de risques suivants ont été identifiés :

### 1. Gouvernance — Il existe un risque que :

- Les activités, les priorités, les ressources et les projets en matière de renouvellement des infrastructures stratégiques de l'Agence ne cadrent pas avec le mandat et la mission de celle-ci.
- L'Agence ne soit pas en mesure d'apporter, de gérer ou de maintenir les changements requis à l'organisation, au programme ou à la politique ou aux autres changements en ce qui a trait au renouvellement de ses infrastructures stratégiques.
- Les intervenants externes (c'est-à-dire Services partagés Canada et Services publics et Approvisionnement Canada) qui assument des rôles et des responsabilités clés à l'égard du renouvellement des infrastructures stratégiques de l'Agence ne soient pas engagés pour appuyer les objectifs de celle-ci.
- Des renseignements pertinents et en temps opportun sur les coûts de fonctionnement, d'entretien, de remplacement et de remise à neuf (et sur l'état lié au cycle de vie) des infrastructures ne soient pas disponibles à l'appui de la prise de décisions.

### 2. Gestion des risques — Il existe un risque que :

- Tous les facteurs et risques pertinents ne soient pas intégrés à la planification, à l'approbation, au remplacement, à la gestion et à la surveillance des infrastructures de l'Agence.

### 3. Contrôles internes — Il existe un risque que :

- La gestion des infrastructures n'inclue pas le cycle de vie en entier.
- L'Agence ne soit pas en mesure d'attirer et de conserver un effectif suffisant qui possède les qualifications, l'expérience et les compétences pertinentes.



## STRATÉGIE ET MÉTHODE D'AUDIT

L'audit a été effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales relatives à la pratique professionnelle de la vérification interne définies par l'Institut des vérificateurs internes*.

Les techniques suivantes ont été employées lors de la phase d'examen de l'audit :

- Examen des politiques, des directives et des procédures pertinentes régissant la gestion des infrastructures.
- Entrevues auprès du personnel de la Division des services organisationnels et aux programmes à l'Administration centrale et dans les régions qui est responsable de la gestion des projets d'infrastructures.
- Examen du processus de détermination et d'approbation des projets d'infrastructures.
- Examen de la structure de gouvernance en place pour gérer les infrastructures.
- Examen de la surveillance des projets d'infrastructures et de la production de rapports sur l'état des projets.

## CRITÈRES D'AUDIT

Les critères d'audit sont conformes aux principes de contrôle de la gestion du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de 2013, ainsi qu'aux politiques et aux cadres pertinents en matière de biens immobiliers du Conseil du Trésor et de Services publics et Approvisionnement Canada.

Le secteur d'intérêt n° 1 s'applique au programme de gestion continue des infrastructures et au renouvellement des points d'entrée dont l'Agence a la garde. Les secteurs d'intérêt n°s 2 et 3 s'appliquent uniquement au programme de gestion continue des infrastructures.

SECTEURS D'INTÉRÊT	CRITÈRES D'AUDIT
<p>1. <b>Gouvernance et orientation stratégique</b> : Un ou des organismes de surveillance ont été établis, offrent une orientation et des indicateurs de rendement uniformes et surveillent les projets d'infrastructures.</p>	<p>1.1 L'Agence a défini, consigné par écrit et communiqué les priorités et les objectifs liés aux infrastructures.</p> <p>1.2 Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs à l'égard de la surveillance et de la gestion des infrastructures sont définis, consignés par écrit et communiqués.</p> <p>1.3 Le ou les organismes de surveillance et la direction reçoivent des renseignements pertinents et en temps opportun à l'appui de la prise de décisions et de la surveillance.</p>



<p>2. <b>Évaluation des risques</b> : Les risques sont définis et gérés en vue de la réalisation des objectifs du programme des infrastructures.</p>	<p>2.1 Un cadre de gestion des risques est en place pour assurer la détermination et la gestion en bonne et due forme des risques clés.</p>
<p>3. <b>Contrôles internes</b> : Des contrôles sont en place pour assurer la gestion efficace et efficiente des infrastructures immobilières.</p>	<p>3.1 Les infrastructures immobilières sont gérées conformément aux exigences de l'ASFC et des organismes centraux, et à une méthode établie de gestion du cycle de vie.</p> <p>3.2 L'Administration centrale et les régions ont la capacité et les connaissances spécialisées nécessaires pour gérer les infrastructures.</p>



## ANNEXE B – RESPONSABILITÉS DE L’ASFC À L’ÉGARD DES INFRASTRUCTURES

INTERVENANTS	RESPONSABILITÉS
<b>Président</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une gestion des biens immobiliers qui soit durable et responsable sur le plan financier, afin de soutenir l’exécution rentable et efficace des programmes de l’Agence.</li> </ul>
<b>Vice-présidente, Direction générale du contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir une direction administrative et opérationnelle pour l’administration des infrastructures immobilières ainsi que des ressources financières, physiques et matérielles, en vue d’assurer la transparence et l’intégrité de la gestion des programmes de l’Agence.</li> </ul>
<b>Directeur général, Direction des services nationaux de gestion des biens immobiliers et des locaux, Direction générale du contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Défendre, diriger et coordonner les pouvoirs fonctionnels de l’Agence au chapitre des biens immobiliers.</li> <li>Présider le Conseil d’investissement des biens immobiliers. Élaborer et mettre à jour un cadre de gestion des biens immobiliers.</li> <li>Établir les priorités nationales en fonction des ressources disponibles et des besoins de l’Agence.</li> <li>Élaborer des programmes d’infrastructures pour l’Agence, et fournir une orientation fonctionnelle.</li> <li>Conseiller la vice-présidente, Direction générale du contrôle, sur toutes les questions liées aux infrastructures.</li> </ul>
<b>Directeur général, Direction de la transformation stratégique et du renouvellement, Direction générale du contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un leadership exécutif en ce qui touche les initiatives liées au renouvellement et à la transformation des infrastructures frontalières.</li> <li>Élaborer les analyses de rentabilisation, les exigences en matière de programme et les présentations au Conseil du Trésor s’y rattachant.</li> </ul>
<b>Vice-présidents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire part des besoins en matière d’infrastructures.</li> <li>Mettre en œuvre des programmes au sein de leurs domaines de responsabilité liés aux infrastructures.</li> </ul>
<b>Gestion des infrastructures régionales, Direction générale des opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer au quotidien les infrastructures régionales.</li> <li>Tenir à jour l’inventaire et les rapports sur l’état des immeubles.</li> <li>Relever les problèmes au chapitre des infrastructures régionales.</li> <li>Élaborer des analyses de rentabilisation en appui aux priorités et transmettre celles-ci à un échelon supérieur aux fins d’approbation par le directeur général régional et de renvoi à la DSNGBIL.</li> <li>Assurer la liaison, la coordination et la communication avec les intervenants de l’Agence et Services publics et Approvisionnement Canada en ce qui a trait à la prestation des projets d’infrastructures et à l’entretien.</li> </ul>





## ANNEXE C – GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES DE L’ASFC

Comité de gouvernance	Description	Surveillance
<b>Comité exécutif</b>	Ce comité est le forum décisionnel de la haute direction de l’Agence qui est responsable de la gestion et de l’orientation stratégique générale des politiques, des programmes et des responsabilités organisationnelles de l’Agence.	<b>Indirecte/ ponctuelle</b>
<b>Comité de gestion de l’Agence</b>	Ce comité relève du Comité exécutif. Il aide les coprésidents et les membres à prendre des décisions concernant leurs pouvoirs en matière de gestion stratégique et de gérance des ressources humaines, des ressources financières et des investissements, notamment les infrastructures.	<b>Indirecte/ ponctuelle</b>
<b>Comité de la transformation, de l’innovation et du portefeuille de projets</b>	Ce comité relève du Comité exécutif. Il aide les coprésidents et les membres à prendre des décisions concernant les portefeuilles de projets dont ils sont responsables.	<b>Directe</b>
<b>Conseil d’investissement des biens immobiliers</b>	Ce comité relève du Comité de gestion de l’Agence. Il se veut le principal comité de l’Agence pour la prise de décisions liées aux infrastructures. Il alloue le budget d’immobilisations en fonction des priorités de l’Agence, des ressources disponibles, des risques et des besoins opérationnels.	<b>Directe</b>
<b>Sous-comité d’examen technique du Conseil d’investissement des biens immobiliers</b>	Ce comité relève du Conseil d’investissement des biens immobiliers. Il a été mis sur pied en 2013. Il assure une surveillance et établit des mécanismes de contrôle aux fins de l’examen continu des analyses de rentabilisation. Il classe les projets d’infrastructures par ordre de priorité et recommande les initiatives qui doivent faire l’objet d’un financement d’après une opinion et une représentation globales fondées sur échantillon représentatif des directions générales et des secteurs de programme de l’Agence.	<b>Directe</b>
<b>Comité de la Division des services organisationnels et aux programmes (DSOP)</b>	Ce comité assure la gestion des réunions pour les vice-présidents et les directeurs généraux de la Direction générale du contrôle aux fins d’interaction avec les directeurs généraux régionaux et les directeurs de la DSOP de la Direction générale des opérations, à propos de fonctions et de questions communes.	<b>Indirecte/ ponctuelle</b>



## ANNEXE D – LISTE DES ACRONYMES

ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CGBI	Cadre de gestion des biens immobiliers
CIBI	Conseil d'investissement des biens immobiliers
DSOP	Division des services organisationnels et aux programmes
DSNGBIL	Direction des services nationaux de gestion des biens immobiliers et des locaux
DTSR	Direction de la transformation stratégique et du renouvellement
DVIEP	Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes
PAI 3	Programme accéléré d'infrastructures – Phase 3
REI	Rapport sur l'état des immeubles
TIPP	Comité de la transformation, de l'innovation et du portefeuille de projets