



AUDIT DES SERVICES DE GARDE DU CAMPUS FOURNIS PAR LE CENTRE DE RECHERCHES SUR LES COMMUNICATIONS RAPPORT FINAL



DIRECTION GÉNÉRALE DE LA
VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION
MARS 2018

Recommandé pour approbation du sous-ministre par
le Comité ministériel de vérification les 26 et 27 mars 2018

Approuvé par le sous-ministre le 23 avril 2018

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_00350.html

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou une copie dans un autre format (p. ex. en braille ou en gros caractères), veuillez remplir le formulaire Demande de publications à l'adresse www.ic.gc.ca/Demande-de-publications ou communiquer avec :

Centre des services Web
Innovation, Sciences et Développement Canada
Édifice C.-D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031
ATS (pour les malentendants) : 1-866-694-8389
Heures d'ouverture : de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)
Courriel : info@ic.gc.ca
Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'ISDE soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle de l'information reproduite ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec ISDE ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir la Demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse www.ic.gc.ca/Demandes-de-droit-d'auteur ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, (2018)

N° de cat. lu4-228/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-26826-2

Also available in English under the title *Audit of Campus Custodial Services at the Communications Research Centre*

Note aux lecteurs – Ce rapport contient des renseignements qui ont été retranchés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*.

TABLE DES MATIÈRES

1.0	RÉSUMÉ.....	i
1.1	INTRODUCTION.....	i
1.2	CONTEXTE DE L'AUDIT.....	i
1.3	APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	ii
1.4	OPINION ET CONCLUSION DE L'AUDIT.....	iii
1.5	RÉPONSE DE LA DIRECTION.....	iii
1.6	ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	iii
2.0	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR L'ENTITÉ.....	1
2.1	APERÇU DU CRC.....	1
2.2	SERVICES ET RESPONSABILITÉS DE GARDE.....	2
2.3	ACTIVITÉS LIÉES AUX BIENS IMMOBILIERS MENÉES RÉCEMMENT.....	3
3.0	À PROPOS DE L'AUDIT.....	4
3.1	OBJECTIF DE L'AUDIT.....	4
3.2	PORTÉE DE L'AUDIT.....	4
3.3	MÉTHODOLOGIE.....	4
4.0	OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	6
4.1	INTRODUCTION.....	6
4.2	GOUVERNANCE.....	6
4.3	GESTION DES RISQUES.....	7
4.4	MESURES DE CONTRÔLE INTERNES.....	8
4.5	RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	11
5.0	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	12
	ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT.....	13

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES UTILISÉS DANS LE RAPPORT

CRC	Centre de recherches sur les communications
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
ERTD	Établissement de recherches sur les télécommunications pour la défense
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
MDN	Ministère de la Défense nationale
PE	Protocole d'entente
PON	Procédure opérationnelle normalisée
R-D	Recherche et développement
SGI	Secteur de la gestion intégrée
SGRS	Système de gestion des ressources salariales
SIGF	Système intégré de gestion financière
SST	Secteur du spectre et des télécommunications
CT	Conseil du trésor
WebTMA	The Maintenance Authority (logiciel servant au recouvrement des coûts)

1.0 RÉSUMÉ

1.1 INTRODUCTION

Situé dans la baie Shirleys, à Ottawa, le Centre de recherches sur les communications (CRC) est le principal laboratoire de recherche et développement (R-D) du gouvernement fédéral œuvrant dans les technologies et les systèmes de télécommunications perfectionnés. Il s'intéresse tout particulièrement à l'exploitation efficace du spectre des radiofréquences. Le CRC fait actuellement partie du Secteur du spectre et des télécommunications (SST) d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE).

Bien que ses activités et son mandat soient principalement axés sur la recherche appliquée dans le domaine des télécommunications de pointe, le CRC agit en qualité de gardien du campus de la baie Shirleys (ci-après appelé « le campus »), qui se trouve sur un terrain du gouvernement fédéral d'une superficie de plus de 300 hectares situé 20 kilomètres à l'ouest du centre-ville d'Ottawa. Ce campus sécurisé héberge le CRC ainsi que d'autres partenaires fédéraux, dont l'Agence spatiale canadienne, plusieurs organisations du ministère de la Défense nationale (MDN) et Bibliothèque et Archives Canada.

Le CRC fournit des services de garde aux partenaires du campus selon le principe du recouvrement des coûts et en vertu de protocoles d'entente (PE) individuels conclus avec ces partenaires qui décrivent la méthode utilisée pour le recouvrement des coûts liés aux opérations et à l'entretien. Les services de garde sont fournis par la Direction des opérations du campus du CRC, qui est composée des trois groupes suivants : 1. opérations et entretien; 2. services immobiliers et de gestion immobilière; 3. services de sécurité et d'incendie.

Au cours des dernières années, le CRC a procédé à des investissements et des dessaisissements au sein du campus, tant pour donner suite à des responsabilités en matière de santé et de sécurité découlant des infrastructures et des immeubles vieillissants que pour moderniser le campus. Deux immeubles ont été dessaisis depuis 2015, et cinq autres sont en voie d'être transférés au MDN. De plus, une somme totale de 48,5 millions de dollars a été investie dans des projets d'infrastructure devant être menés à bien sur le campus avant le 31 mars 2018.

1.2 CONTEXTE DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était de fournir une assurance raisonnable qu'un cadre de contrôle de gestion efficace est en place par rapport aux services de garde du campus fournis par le CRC.

L'audit portait sur le cadre de contrôle de gestion des services de garde du campus fournis par le CRC entre le 1^{er} avril 2015 et le 31 mars 2017, y compris les éléments suivants :

- gouvernance des activités de garde;
- gestion des risques liés aux activités de garde;
- gestion du cycle de vie des biens immobiliers sur le campus;
- gestion des projets en matière de santé et de sécurité;
- processus de recouvrement des coûts liés aux services fournis sur le campus;
- sécurité physique sur l'ensemble du campus.

1.3 APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT

Points forts

Le CRC a établi une structure de gouvernance officielle pour surveiller toutes ses activités, y compris celles liées aux services de garde. Cette structure comprend des mécanismes de surveillance, des comités de gestion propres au CRC et des comités auxquels participent les partenaires du campus pour la prise de décisions et la réalisation d'activités associées à l'entretien, aux investissements et à la sécurité sur l'ensemble du campus.

Les risques sont gérés de manière officielle et informelle à l'échelle du CRC, et ces risques figurent dans le cadre des risques organisationnels du Ministère.

En raison des investissements effectués dans des projets en matière de santé et de sécurité, une surveillance et une diligence considérables sont assurées par rapport à la gestion de ces projets, y compris des activités de gestion officielles et une surveillance continue par la haute direction du CRC et d'ISDE.

Pour s'assurer que le campus est géré et entretenu efficacement, le CRC a mis en œuvre un système lui permettant de gérer les activités d'entretien qu'il mène au nom des partenaires du campus et d'en assurer un suivi; de façon générale, ce système fonctionne comme prévu. De plus, pour assurer le contrôle de l'accès au campus et de la sécurité au sein de ce dernier, le CRC a établi un programme de sécurité complet doté de procédures opérationnelles normalisées (PON) et fondé sur les risques.

Points à améliorer

Les possibilités d'amélioration ci-dessous ont été définies dans le cadre de l'audit.

- **Gouvernance** : Le CRC devrait s'assurer que les indicateurs de rendement associés à ses activités de garde, y compris la valeur de ces dernières, figurent dans son profil d'information sur le rendement qui est en cours d'élaboration.
- **Gestion des risques** : Le CRC devrait établir une méthode officielle pour la définition, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance continue des risques liés au portefeuille de biens immobiliers et la production de rapports connexes.
- **Mesures de contrôle internes (gestion des biens immobiliers)** : En consultation avec le Secteur de la gestion intégrée, le CRC devrait achever la mise au point de son cadre de gestion des biens immobiliers et l'approche de gestion du cycle de vie connexe, établir des plans de gestion pour tous les biens et assurer l'existence d'un nombre suffisant d'outils et de directives pour l'élaboration d'activités de planification des investissements.
- **Mesures de contrôle internes (gestion du recouvrement des coûts)** : Le CRC devrait réexaminer son processus de recouvrement des coûts actuel pour définir des occasions de le simplifier et de l'automatiser le plus possible. À court terme, le processus de recouvrement des coûts existant devrait être entièrement documenté et il faudrait accorder la priorité à la formation multidisciplinaire d'autres employés. De plus, le CRC devrait renforcer son processus lié aux bons de travail en y incluant des mesures de contrôle pour assurer

l'exactitude des heures de travail et des coûts associés aux bons de travail terminés qui sont consignés dans le logiciel WebTMA.

- Mesures de contrôle internes (sécurité) : Le CRC devrait établir un processus pour examiner périodiquement les accès au campus accordés par les commissionnaires et valider régulièrement ces accès auprès des partenaires du campus.

1.4 OPINION ET CONCLUSION DE L'AUDIT

Les résultats de l'audit révèlent que des mesures de contrôle sont en place par rapport aux activités de garde que le CRC mène pour le campus. Cependant, il existe des possibilités d'officialiser sa stratégie de mesure du rendement, la gestion des risques ainsi que le cadre de gestion des biens immobiliers et de leur cycle de vie. De plus, il serait possible de simplifier le processus de recouvrement des coûts et d'améliorer la surveillance et l'administration de la sécurité.

1.5 RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction approuve les conclusions présentées dans le rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 mars 2019.

1.6 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

L'audit a été effectué conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Michelle Gravelle
Dirigeante principale de la vérification
Innovation, Sciences et Développement économique Canada

2.0 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR L'ENTITÉ

2.1 APERÇU DU CRC

Situé dans la baie Shirleys, à Ottawa, le CRC est le principal laboratoire de R-D du gouvernement fédéral œuvrant dans les technologies et les systèmes de télécommunications perfectionnés. Les origines du CRC remontent aux années 1940, lorsque le Centre national de recherche (CNR) s'est penché sur les ondes radio et le développement d'équipement électronique à l'appui de l'effort de guerre du Canada. Après la Seconde Guerre mondiale, ces efforts de recherche ont été intégrés dans l'Établissement de recherches sur les télécommunications pour la défense (ERTD). En 1962, l'ERTD a construit le premier satellite du Canada, nommé Alouette. Cette réalisation a été désignée comme un événement d'importance historique nationale par la Commission des lieux et monuments historiques du Canada et comme l'une des dix plus grandes réalisations au cours des 100 premières années du domaine canadien de l'ingénierie.

Fort du succès obtenu par Alouette, le gouvernement a décidé d'élargir les communications civiles en créant le ministère des Communications et sa division de recherche en 1969; le CRC a alors été retiré de l'ERTD. En 1970, sur recommandation du ministre de la Défense nationale, Son Excellence le Gouverneur général en conseil a transféré du ministre de la Défense nationale au ministre des Communications la gestion, la charge et la direction de l'ouvrage public connu sous le nom de CRC, y compris tous les immeubles, les travaux, le mobilier, l'équipement, les magasins, les installations de recherche et le matériel connexes.

Le CRC a été désigné comme un institut de recherche en 1992 et transféré à Industrie Canada en 1994. Il se concentre principalement sur la R-D et il accorde actuellement la priorité aux communications sans fil. La mission du CRC est la suivante :

- réaliser des activités de R-D sur les télécommunications sans fil pour favoriser l'exploitation efficace du spectre des radiofréquences et être la principale source de connaissances scientifiques et de conseils techniques à long terme du gouvernement sur la gestion du spectre, la réglementation et les politiques;
- satisfaire aux exigences opérationnelles fondamentales des ministères et des organismes du gouvernement du Canada, comme la Défense nationale et la Sécurité publique, en matière de télécommunications sans fil;
- prendre part à des collaborations stratégiques en R-D tirant avantage des activités du CRC et favorisant le transfert de connaissances et de technologies au profit de l'industrie, de l'économie et de la population du Canada¹.

Au sein d'ISDE, le CRC fait actuellement partie du Secteur du spectre et des télécommunications. Pendant l'exercice 2016-2017, le CRC disposait d'un financement approximatif de 46 millions de dollars² et d'un contingent d'environ 205 employés à temps plein³.

¹ Site Web du CRC : http://www.crc.gc.ca/eic/site/069.nsf/fra/h_00022.html

² SIFM 4 Rapport sur le solde disponible par fonds (31 octobre 2016).

³ Rapport sur les plans et les priorités de 2016-2017 (p. 38).

2.2 SERVICES ET RESPONSABILITÉS DE GARDE

Bien qu'il soit principalement un institut de recherche, le CRC a hérité du rôle de gardien du campus, lequel se trouve sur un terrain du gouvernement fédéral d'une superficie de plus de 300 hectares situé 20 kilomètres à l'ouest du centre-ville d'Ottawa. Ce campus sécurisé héberge le CRC ainsi que d'autres partenaires fédéraux, dont l'Agence spatiale canadienne, le CNRC plusieurs organisations du MDN et Bibliothèque et Archives Canada.

En date de février 2018, le campus était formé de 113 immeubles (y compris des abris et des remorques temporaires) occupant une superficie de 73 792 mètres carrés. Le CRC n'est pas l'organisme le plus présent sur le campus; en effet, il occupe seulement 28 % des immeubles. Le tableau ci-dessous présente la répartition des occupants du campus.

Tableau 1 – Superficie brute totale occupée sur le campus (en mètres carrés)

Ministère	Nombre d'immeubles	Superficie totale	Pourcentage de la superficie totale
CRC et Bureau d'homologation et de services techniques d'ISDE	26	20 404	28 %
Ministère de la Défense nationale	58	32 341	44 %
Agence spatiale canadienne	6	14 637	20 %
Bibliothèque et Archives Canada	1	1 190	2 %
Immeubles occupés par d'autres ministères	22	5 221	7 %
Total	113	73 792	100 %

Le CRC fournit des services de garde aux partenaires du campus selon le principe du recouvrement des coûts et en vertu des PE individuels conclus avec ces partenaires qui décrivent la méthode utilisée pour le recouvrement des coûts liés aux opérations et à l'entretien. Les services de garde sont fournis par la Direction des opérations du campus, qui est composée des trois groupes ci-dessous.

- Opérations et entretien : Ce groupe fournit aux occupants du campus des services relatifs aux installations électriques et mécaniques, à la charpenterie et à la peinture, des services publics et des services de déneigement. Il fournit aussi une variété de services pour veiller à ce que les immeubles et les infrastructures sur le campus fassent l'objet des travaux de réparation et d'entretien requis pour continuer à être conformes aux codes, aux normes et aux règlements applicables.
- Services immobiliers et de gestion immobilière : Ce groupe dirige et gère des services en matière d'environnement et de gestion de biens immobiliers, notamment la planification et la réalisation des projets en matière de santé et de sécurité sur le campus, le nettoyage des immeubles, l'attribution des places de stationnement, l'offre de conseils et de directives sur les biens immobiliers et les projets à la haute direction, aux partenaires et aux comités du campus.
- Services de sécurité et d'incendie : Ce groupe est responsable de la sécurité et de l'infrastructure de lutte contre les incendies, des services offerts par les commissionnaires et le centre d'accueil, du bureau responsable du contrôle des accès et de l'identification, du bureau de la sécurité du personnel et des interventions en cas d'urgence.

2.3 ACTIVITÉS LIÉES AUX BIENS IMMOBILIERS MENÉES RÉCEMMENT

Au cours des dernières années, le CRC a effectué des investissements sur le campus tant pour donner suite à des responsabilités en matière de santé et de sécurité découlant des infrastructures et des immeubles vieillissants que pour moderniser le campus.

- En juin 2012, un portefeuille de projets en matière de santé et sécurité à réaliser sur une période de quatre ans a été approuvé pour donner suite à des risques clés. Les projets d'une valeur totale de 18,4 millions de dollars ont été financés par ISDE, et leurs objectifs allaient de la mise à niveau de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation à la modernisation d'installations électriques et de la plomberie, en passant par la rénovation d'un ensemble d'immeubles.
- Dans le cadre du budget de 2015, le CRC a reçu un financement de 2,3 millions de dollars sur deux ans pour réaménager l'entrée principale de son complexe de laboratoires (presque terminé) et bâtir un Centre d'analyse de mégadonnées (terminé).
- Le budget de 2016 prévoyait une somme supplémentaire de 15,2 millions de dollars pour la réalisation de sept projets avant mars 2018. Ces projets sont en cours et comprennent la remise en état de plusieurs immeubles, le remplacement de toitures, le réaménagement de la guérite de sécurité à l'entrée principale et la construction d'un nouveau laboratoire.

Le CRC a pris des mesures pour dessaisir des immeubles qui allaient être mieux gérés par le MDN ou qui n'étaient plus utiles pour l'État.

- Deux immeubles ont été transférés au MDN (un en octobre 2015 et l'autre en avril 2017).
- Un immeuble qui n'était plus requis a été démoli en mars 2016.
- Cinq immeubles étaient officiellement en cours de transfert au MDN en janvier 2018.
- Deux immeubles sont considérés comme devant être démolis, mais ils sont liés à d'autres immeubles utilisés; on se penche donc sur les mesures qu'il convient de prendre.

Même si le CRC a assumé avec succès ses responsabilités liées à la gestion des investissements et des opérations courantes en tant que gardien du campus, il l'a fait en vue de transférer éventuellement la responsabilité relative à ces activités à un autre intervenant de manière à pouvoir se concentrer de nouveau sur sa mission originale, c'est-à-dire la R-D en matière de communications. Par conséquent et pour permettre au CRC de se concentrer sur ses priorités, des plans sont en cours d'élaboration pour transférer le rôle de gardien du campus d'ISDE au MDN, lequel possède un portefeuille de biens immobiliers bien plus grand et donc une capacité et une expertise supérieures pour assumer ce rôle.

3.0 À PROPOS DE L'AUDIT

Conformément au plan d'audit pluriannuel fondé sur les risques de 2016-2017 à 2017-2018 approuvé d'ISDE, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a procédé à l'audit des services de garde du campus fournis par le CRC.

3.1 OBJECTIF DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était de fournir une assurance raisonnable qu'un cadre de contrôle de gestion efficace est en place par rapport aux services de garde du campus fournis par le CRC.

3.2 PORTÉE DE L'AUDIT

L'audit portait sur le cadre de contrôle de gestion des services de garde du campus fournis par le CRC entre le 1^{er} avril 2015 et le 31 mars 2017, y compris les éléments suivants :

- gouvernance des activités de garde;
- gestion des risques liés aux activités de garde;
- gestion du cycle de vie des biens immobiliers sur le campus;
- gestion des projets en matière de santé et de sécurité;
- processus de recouvrement des coûts liés aux services fournis sur le campus;
- sécurité physique sur l'ensemble du campus.

3.3 MÉTHODOLOGIE

L'audit a été mené conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada. La méthodologie utilisée pour cet audit comprenait les activités ci-dessous :

- des entrevues menées auprès de représentants de chacun des secteurs évalués, y compris la haute direction, le directeur de la Direction des opérations du campus, les responsables des services immobiliers et de gestion immobilière, de la sécurité physique et du recouvrement des coûts, et l'équipe responsable du logiciel utilisé pour le recouvrement des coûts (WebTMA);
- des vérifications du déroulement des processus (une vérification avec l'équipe de la sécurité physique et l'équipe des services immobiliers et de gestion immobilière, et deux vérifications avec l'équipe du logiciel WebTMA et l'équipe du recouvrement des coûts);
- l'examen d'un total de 103 dossiers selon tous les critères d'audit;
- l'examen de plus de 100 documents.

Toutes les données probantes recueillies lors des activités susmentionnées ont été résumées et analysées, et elles soutiennent les observations contenues dans le présent rapport d'audit.

Selon les risques définis, la DGVE a établi des critères et des sous-critères d'audit liés à l'objectif global de l'audit (se reporter à l'annexe A).

Le 18 janvier 2018, une séance d'information a été offerte à l'entité auditée pour valider les constatations présentées dans ce rapport. Cette séance a également donné l'occasion à

l'entité auditée de fournir des précisions et des renseignements supplémentaires concernant les constatations.

4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 INTRODUCTION

Cette section contient des observations détaillées découlant de l'audit des services de garde du campus fournis par le CRC. Ces observations reposent sur des données probantes et des analyses associées à l'évaluation initiale des risques et aux travaux d'audit détaillés.

4.2 GOUVERNANCE

Le CRC possède une structure de gouvernance officielle pour superviser et surveiller ses activités de garde et les travaux qu'il accomplit pour les partenaires du campus. Cela dit, les activités de garde du CRC ne figurent pas dans la stratégie de mesure du rendement de la direction générale qui est en cours d'élaboration.

Une bonne gouvernance permet à une organisation de prendre en temps opportun des décisions fondées sur une quantité suffisante d'information à l'appui de ses objectifs. Le CRC a établi une structure de gouvernance officielle pour superviser et surveiller ses activités, y compris celles qui concernent la garde du campus ainsi que la santé et la sécurité. Cette structure comprend les comités suivants :

- le Comité de gestion du CRC, qui est composé de hauts représentants du CRC et qui est chargé de faire progresser le mandat et les priorités du CRC, en veillant à ce que des pratiques efficaces et uniformes soient en place pour les programmes et la gestion;
- le Comité de santé et de sécurité au travail du CRC, qui est composé d'employés (volontaires) et de cadres (mandatés) et qui est chargé de définir et de gérer les enjeux potentiels en matière de santé et de sécurité sur le campus.

Comme le CRC doit aussi rendre des comptes aux partenaires du campus par rapport à des activités de garde précises (tel qu'il est décrit dans les PE individuels conclus avec ces partenaires), il existe une autre structure de gouvernance relative aux opérations du campus, qui comprend les éléments suivants :

- le Comité directeur du campus, qui est composé de représentants de la haute direction des organisations partenaires et qui est chargé de prendre des décisions stratégiques et à long terme sur le développement et la planification stratégique du campus;
- le Groupe de travail sur le campus, qui est composé de représentants du niveau opérationnel des organisations partenaires et qui est chargé d'assurer la gestion courante des services de garde et leur prestation;
- le Comité de la sécurité du campus, qui est composé de représentants des organisations partenaires qui peuvent prendre des décisions en matière de sécurité relatives aux développements sur le campus et assurer la planification stratégique de la sécurité.

Bien qu'une stratégie de mesure du rendement soit en cours d'élaboration pour l'ensemble du CRC, il n'y avait aucune stratégie en place pour la période faisant l'objet de l'audit. Comme il

n'a actuellement aucun moyen de consigner l'information sur le rendement de ses activités de garde, le CRC pourrait ne pas être en mesure de déterminer les résultats relatifs au rendement de ses opérations ni démontrer le rapport qualité-prix des services qu'il offre.

Recommandation 1 (risque faible)

Le CRC devrait s'assurer que les indicateurs de rendement associés à ses activités de garde, y compris la valeur de ces dernières, figurent dans la stratégie de mesure du rendement de la direction générale qui est en cours d'élaboration.

4.3 GESTION DES RISQUES

Les risques sont gérés de manière officielle et informelle à l'échelle du CRC, et ces risques figurent dans le cadre des risques organisationnels du Ministère. Toutefois, il n'y a aucune approche de gestion des risques officielle qui englobe toutes les activités de garde.

Une bonne gouvernance doit reposer sur une bonne gestion des risques, laquelle fournit un contexte et de l'information pour la prise de décisions et aide à protéger une organisation contre des dommages et des coûts inutiles. Le CRC participe et contribue au cadre de gestion intégrée des risques d'ISDE. Les risques associés aux infrastructures vieillissantes du campus figurent dans le profil de risque du Ministère depuis l'exercice 2012-2013.

La Direction des opérations du campus du CRC mène des activités continues de gestion des risques. Tous les dessaisissements et les projets en matière de santé et de sécurité accomplis depuis 2011 ont découlé de décisions fondées sur les risques. De plus, cette équipe définit, évalue et surveille officiellement les risques associés aux projets en matière de santé et de sécurité dans le cadre d'une approche générale de gestion des projets, qui comprend la documentation et la tenue de discussions quotidiennes sur les répercussions des enjeux. L'équipe surveille aussi régulièrement les activités d'entretien pour évaluer les besoins futurs relatifs aux infrastructures. Enfin, l'équipe tient des réunions de gestion hebdomadaires auxquelles participe le président du CRC et pendant lesquelles les risques font l'objet de discussions et sont évalués.

Au moment de l'audit, aucun cadre de gestion des risques officiel n'avait été établi pour le portefeuille de biens immobiliers du campus et les activités de garde connexes. Cela dit, un plan d'investissement préliminaire contenant de l'information sur les risques et la capacité d'établir un lien entre les évaluations des risques et les décisions en matière d'investissement était en cours d'élaboration. Un cadre visant à aider le CRC à assumer ses responsabilités en matière de garde soutiendrait non seulement ses décisions d'investissement, mais aussi ses opérations courantes et la prestation de ses services aux partenaires du campus. De plus, un cadre lié aux risques pourrait s'appliquer à d'autres enjeux définis dans le présent rapport (p. ex., processus de recouvrement des coûts). Étant donné que les évaluations des risques actuelles sont largement axées sur les projets en matière de santé et de sécurité et qu'il n'y a pas d'approche de gestion des risques officielle, il est possible que des risques clés associés à tous les secteurs du portefeuille des biens sous la garde du CRC ne soient pas définis, évalués et surmontés en temps opportun.

Recommandation 2 (risque faible)

Le CRC devrait établir une méthode officielle pour la définition, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance continue des risques liés au portefeuille de biens immobiliers et la production de rapports connexes.

4.4 MESURES DE CONTRÔLE INTERNES

Gestion des biens immobiliers

Le CRC a établi un cadre de gestion des biens immobiliers préliminaire, et il a élaboré un plan d'investissement qu'il a présenté aux partenaires du campus. Par contre, aucun plan de gestion des biens comprenant une approche de gestion du cycle de vie n'a encore été préparé.

La *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor exige qu'un cadre de gestion des biens immobiliers approprié, comprenant des plans de gestion des biens et de leur cycle de vie, soit mis en place et maintenu⁴. En collaboration avec le SGI, le CRC a établi un cadre de gestion des biens immobiliers préliminaire qui décrit la gouvernance, les rôles, les responsabilités et les activités de gestion du cycle de vie en place pour appuyer la prise de décisions éclairées concernant la gestion des biens immobiliers.

En se fondant sur ce cadre, la Direction des opérations du campus du CRC a préparé et transmis aux partenaires du campus un plan d'investissement annuel indiquant les éléments sur lesquels ils devront se pencher au cours de la prochaine année. De plus, la version préliminaire d'un plan d'investissement plus complet pour une période de trois à cinq années a été préparée. La Direction des opérations du campus surveille activement les immeubles du campus qui ne sont plus utiles pour l'État, et elle possède un plan d'aliénation (par transfert ou démolition) pour les immeubles considérés comme n'étant plus requis. De plus, on assure une gestion du cycle de vie à court terme dans le cadre des projets en matière de santé et de sécurité. Tous ces éléments appuient une prise de décisions efficaces par rapport aux biens immobiliers. En ce qui concerne le plan d'investissement préliminaire, il existe des possibilités d'améliorer la rigueur et la documentation associées aux estimations des coûts, à l'analyse des options, à la justification des projets et aux approbations.

Même si un cadre de gestion des biens immobiliers préliminaire a été établi, aucun plan de gestion des biens n'est en place, ce qui augmente le risque que l'approche de gestion du cycle de vie ne soit pas utilisée comme prévu. En outre, sans une analyse appuyant le plan d'investissement, il y a un risque que les décisions de gestion prises à l'appui des investissements en immobilisations reposent sur de l'information inexacte.

Recommandation 3 (risque modéré)

En consultation avec le SGI, le CRC devrait achever la mise au point de son cadre de gestion des biens immobiliers et l'approche de gestion du cycle de vie connexe, établir des plans de gestion pour tous les biens et assurer l'existence d'un nombre suffisant d'outils et de directives pour l'élaboration d'activités de planification des investissements.

Gestion des projets

Une approche de gestion de projet officielle et efficace est utilisée par rapport aux projets en matière de santé et de sécurité du CRC. Cependant, aucun indicateur de rendement clé n'a été établi pour procéder à une évaluation en fonction des résultats prévus.

⁴ <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12042>, articles 6.1.1 à 6.1.4.

Tel qu'il est indiqué précédemment dans le rapport, des investissements en immobilisations ont été effectués pour donner suite à des enjeux liés aux infrastructures et à la santé et sécurité sur le campus depuis 2012, et ils ont été utilisés en tant que plan de gestion du cycle de vie intérimaire. Plus récemment, une somme de 15,2 millions de dollars a été octroyée dans le cadre du budget de 2016 pour la réalisation de sept projets avant mars 2018.

Pour s'assurer que les projets en matière de santé et de sécurité étaient bien gérés et que des résultats étaient obtenus, les responsables de l'audit en ont examiné un échantillon. Cet examen a révélé que les projets avaient été bien gérés et que des activités de surveillance et des mesures de contrôle étaient en place pour que les projets soient réalisés conformément à leur échéancier, à leur portée et à leur budget. Les mesures de contrôle comprenaient ce qui suit : des rapports quotidiens sur la gestion des risques, des enjeux et des changements qui étaient examinés et qui faisaient l'objet de discussions par l'équipe responsable des services immobiliers et de gestion immobilière ainsi que le directeur de la Direction des opérations du campus; une surveillance approfondie assurée en personne par le président chaque jour; une surveillance du calendrier et de l'état d'avancement des projets et la présentation de rapports hebdomadaires à la haute direction d'ISDE; la présentation de rapports périodiques aux comités de surveillance du Ministère dans le cadre du processus d'évaluations graduelles⁵ d'ISDE.

Des résultats ont été définis dans le contexte des analyses de rentabilisation des projets, mais aucun indicateur de rendement n'a été établi pour permettre de procéder à une évaluation en fonction des résultats prévus. Les projets ont donc été évalués selon leur échéancier et leur budget, mais pas selon leurs résultats prévus. Si aucun indicateur de rendement n'est établi au début d'un projet, il est difficile d'en déterminer la réussite et de vérifier s'il a atteint ses objectifs.

Étant donné que les projets seront terminés avant mars 2018, il sera important d'établir des indicateurs de rendement au début des prochains projets afin de pouvoir les évaluer en fonction des résultats prévus.

Gestion des activités de garde menées pour les partenaires du campus

Le CRC a mis en œuvre un système efficace pour gérer les activités d'entretien qu'il mène au nom des partenaires du campus et en assurer un suivi. Cela dit, le processus de recouvrement des coûts auprès des partenaires est complexe et suivi de façon manuelle, et il n'est pas complètement documenté.

En tant que gardien, le CRC est chargé d'assurer l'entretien des immeubles et des équipements, de veiller à ce que les coûts connexes soient bien répartis entre les partenaires du campus et de faire un suivi de cette répartition. Les activités d'entretien effectuées sur l'ensemble du campus font l'objet de rapports et d'un suivi, et les coûts salariaux recouvrables sont consignés au moyen d'un système logiciel sur le Web appelé WebTMA. Une équipe dédiée responsable des finances est chargée d'utiliser l'information contenue dans WebTMA ainsi que l'information sur les dépenses associées aux partenaires du campus contenue dans le Système intégré de gestion financière (SIGF) pour recouvrir les coûts auprès des partenaires du campus au moyen d'une approche prédéterminée. Le recouvrement des coûts repose sur les PE conclus avec chacun des partenaires, lesquels décrivent les services acceptés ou refusés par chaque organisation ainsi que

⁵ Selon le cadre de gestion de projet d'ISDE, le responsable d'un projet doit présenter les progrès réalisés et demander l'approbation du Conseil des investissements à des étapes prédéterminées du projet. Le cadre est composé de cinq étapes.

la méthode de répartition des coûts à utiliser.

Recouvrement des coûts

Le CRC utilise un ensemble complexe de feuilles de calcul pour déterminer les montants que doivent payer les partenaires du campus pour les services de garde qu'ils ont reçus et faire les rapprochements connexes.

Les coûts salariaux sont déterminés à l'aide de l'information contenue dans trois systèmes différents, c'est-à-dire le logiciel WebTMA, le Système de gestion des ressources salariales (SGRS) et le SIGF. On utilise le logiciel WebTMA pour définir le nombre d'heures travaillées par les techniciens et déterminer le coût total par partenaire du campus. On procède ensuite à un rapprochement de cette information avec celle contenue dans le SIGF pour s'assurer que le coût calculé correspond au coût réel inscrit dans le SIGF.

Les coûts non salariaux sont extraits des données provenant des factures contenues dans le SIGF, puis transférés dans une « feuille de calcul Excel maîtresse » qui comprend des formules préprogrammées pour la répartition des coûts par type et entre des partenaires précis.

Les examens ont révélé qu'il existe approximativement neuf feuilles de calcul contenant des formules complexes en raison des différents facteurs de coût; elles servent à déterminer les coûts salariaux et non salariaux par période de facturation. Il faut procéder à un exercice manuel considérable pour s'assurer que tous les coûts ont été répartis correctement et que les formules ont calculé les montants précisément. Malgré cette complexité, la PON actuellement utilisée pour le processus de recouvrement des coûts porte seulement sur le transfert des données du SIGF vers la « feuille de calcul Excel maîtresse » et ne traite pas des étapes de rapprochement manuel prévues dans le contexte du processus. De plus, au moment de l'audit, une seule personne au sein du CRC connaissait l'ensemble du processus de recouvrement des coûts et avait une expérience connexe.

Il existe un risque que les montants recouvrables soient mal calculés parce que l'approche relative au recouvrement des coûts salariaux et non salariaux est complexe et suivie de façon manuelle. De plus, le fait qu'une seule personne détermine les montants à facturer et que le processus ne soit pas suffisamment documenté entraîne un risque que le CRC soit incapable de déterminer les montants recouvrables avec exactitude si cette personne quitte l'organisation.

Recommandation 4 (risque modéré)

Le CRC devrait réexaminer son processus de recouvrement des coûts actuel pour définir des occasions de le simplifier et de l'automatiser le plus possible. À court terme, le processus de recouvrement des coûts existant devrait être entièrement documenté et il faudrait accorder la priorité à la formation multidisciplinaire d'autres employés.

Bons de travail

Un processus a été établi pour l'attribution et la réalisation des travaux d'entretien par l'entremise de WebTMA. Il s'agit d'un processus manuel, car les bons de travail sont imprimés et remis aux employés responsables des opérations, qui effectuent les travaux d'entretien et consignent leurs heures sur les bons de travail imprimés. Ces bons de travail papier sont examinés par les superviseurs d'atelier qui les approuvent et les placent dans un bac, où ils sont recueillis par un agent responsable des systèmes et du programme d'entretien qui consigne ensuite manuellement l'information dans WebTMA.

Même si les superviseurs d'atelier vérifient le caractère raisonnable des heures de travail consignées sur les bons de travail, aucun rapprochement entre les bons de travail et les données consignées dans le système n'est effectué. Une fois que les heures de travail et les dépenses

connexes sont consignées dans WebTMA, les bons de travail papier sont détruits. Aucun élément de preuve physique de l'approbation par un superviseur n'est donc conservé et il n'y a aucun moyen de faire un rapprochement avec les données consignées dans WebTMA après-coup. Sans confirmation de l'approbation ni vérification de l'exactitude de l'information consignée dans WebTMA, il existe un risque que le processus utilisé pour confirmer les données aux fins du recouvrement des coûts soit inexact.

Recommandation 5 (risque faible)

Le CRC devrait renforcer son processus lié aux bons de travail en y incluant des mesures de contrôle pour assurer l'exactitude des heures de travail et des coûts associés aux bons de travail terminés qui sont consignés dans le logiciel WebTMA.

Gestion de la sécurité sur le campus

Le CRC a établi un programme de sécurité complet doté de procédures opérationnelles normalisées et fondé sur les risques. Cependant, il existe des possibilités de le renforcer en y intégrant d'autres activités de surveillance.

Il incombe au CRC d'assurer la sécurité physique des aires communes du campus, y compris le périmètre, au nom de tous les partenaires du campus. La sécurité pour les immeubles occupés par les partenaires et au sein de ceux-ci ne relève pas du CRC. Par conséquent, le CRC a établi un programme de sécurité pour les aires communes qui est fondé sur une évaluation des menaces et des risques et qui est vérifié et actualisé tous les cinq ans. Dans le cadre de ce programme, un ensemble complet de PON a été établi pour décrire clairement les rôles et les responsabilités de tous les intervenants concernés par la sécurité sur le campus.

Un élément crucial du programme de sécurité sur le campus est l'accès à ce dernier. Les mesures de sécurité en place sont matures. **[L'information a été retranchée]**

Les agents de sécurité des partenaires du campus (y compris ceux du CRC) doivent suivre un processus officiel pour autoriser des personnes à accéder au campus; ce sont les commissionnaires à l'entrée principale qui gèrent l'accès. **[L'information a été retranchée]**

Recommandation 6 (risque faible)

Le CRC devrait établir un processus pour examiner périodiquement les accès au campus accordés par les commissionnaires et valider régulièrement ces accès auprès des partenaires du campus.

4.5 RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Les observations et les recommandations découlant de l'audit ont été présentées à la direction du CRC. Cette dernière approuve les observations présentées dans ce rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 mars 2019.

5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour surveiller toutes ses activités, le CRC a établi une structure de gouvernance officielle qui comprend des comités et qui appuie la consultation des partenaires du campus par rapport aux services de garde. Une surveillance et une diligence considérables sont assurées quant à la gestion des projets en matière de santé et de sécurité, y compris des activités officielles de gestion et une surveillance continue par la haute direction du CRC et d'ISDE. Le CRC a établi un programme de sécurité complet doté de procédures opérationnelles normalisées et fondé sur les risques.

Le CRC devrait s'assurer que ses indicateurs de rendement et son approche de gestion des risques reflètent ses activités de garde. Il devrait parachever et mettre en œuvre son cadre de gestion des biens immobiliers et son approche de gestion du cycle de vie (en cours d'élaboration). Le CRC devrait aussi veiller à préparer des plans de gestion des biens à l'appui des activités de planification des investissements. Il existe des possibilités de renforcer et d'automatiser le processus de recouvrement des coûts et de mettre en œuvre d'autres mesures de contrôle pour veiller à ce que ce processus soit suivi.

ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT

Critères d'audit	Sous-critères
Gouvernance et gestion des risques	
1. Il y a une structure de gouvernance efficace qui permet de surveiller les activités de garde menées par le CRC.	1.1 Une structure de gouvernance officielle, comprenant les rôles, les responsabilités et les processus décisionnels, a été établie et permet de surveiller efficacement les activités de garde menées par le CRC.
	1.2 Le CRC a un programme de gestion des risques officiel pour définir, évaluer et gérer les risques associés à ses responsabilités de garde et produire des rapports connexes.
Mesures de contrôle internes	
2. Un cadre de contrôle de gestion efficace est en place pour les biens immobiliers et les responsabilités de garde du CRC.	2.1 La planification du cycle de vie et les décisions d'investissement en immobilisations connexes appuient la gestion des biens immobiliers du CRC.
	2.2 Des mécanismes efficaces sont en place pour évaluer la conformité des biens immobiliers du CRC avec les normes de santé et de sécurité applicables et prendre les mesures correctives requises.
	2.3 Les projets visant à donner suite à des enjeux de santé et de sécurité continuent à produire les résultats attendus.
	2.4 Des mesures de contrôle, notamment pour les systèmes existants (p. ex., WebTMA), ont été établies et permettent de gérer efficacement le portefeuille des biens immobiliers du CRC conformément aux PE conclus ainsi qu'aux politiques, aux codes et aux normes applicables.
	2.5 Des mesures de contrôle adéquates pour le processus de recouvrement des coûts liés aux activités de garde du CRC sont en place et fonctionnent comme prévu afin d'appuyer les ententes de partage des coûts conclues avec les partenaires.
	2.6 Un programme de sécurité physique fondé sur les risques et décrivant les rôles et les responsabilités est en place à l'appui des responsabilités de garde du CRC.