

# AUDIT DE LA GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Bureau de la Vérification et de l'évaluation

Le Comité ministériel de vérification du CNRC a recommandé le présent rapport pour approbation au Président du CNRC le 22 février 2021.

Le présent rapport a été approuvé par le président du CNRC le 26 mars 2021.

© 2021 Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Conseil national de recherches du Canada.

N° de cat. : NR16-338/2021F-PDF

N° ISBN : 978-0-660-37424-6



# Table des matières

**01**

SOMMAIRE

**05**

INTRODUCTION

**13**

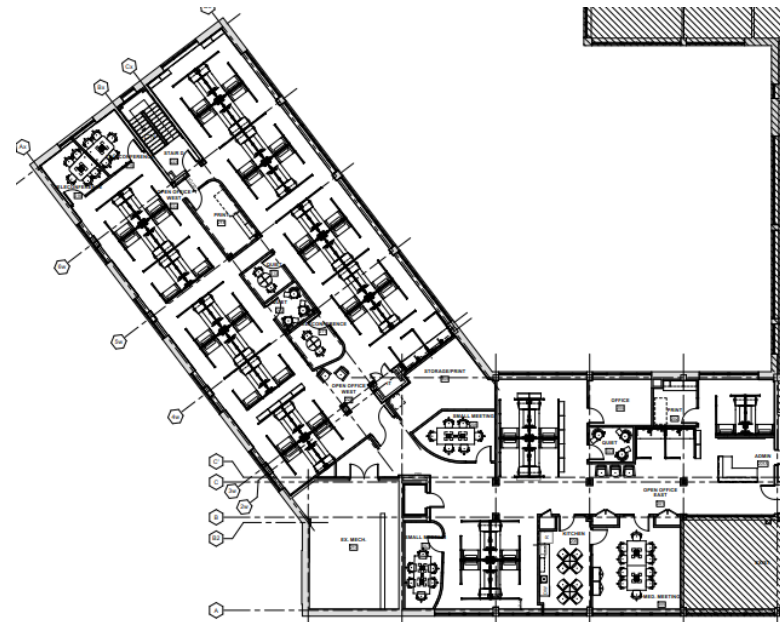
CONSTATATIONS DE  
LA VÉRIFICATION

**39**

RECOMMANDATIONS

**44**

ANNEXES



# SOMMAIRE



# Sommaire

## Contexte

Le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) dispose de l'autorité législative sur ses biens immobiliers en vertu de la Loi sur le CNRC. Gérant un portefeuille de biens immobiliers qui s'étend sur l'ensemble du pays, le CNRC se heurte au même défi que d'autres gardiens, à savoir trouver un équilibre entre l'économie et l'efficacité de la gestion des biens immobiliers et les besoins en espace des programmes ministériels. Cette situation est compliquée par le vieillissement du portefeuille, les besoins croissants et plus complexes des utilisateurs, l'augmentation des considérations et des exigences mandatées (p. ex. l'écologisation du gouvernement et l'accessibilité) et l'évolution des styles et des pratiques de travail.

L'objectif de l'audit était de fournir l'assurance que le cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC s'appuie sur de saines pratiques d'intendance et respecte la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor (CT). L'audit a porté sur les processus et les pratiques de mise en œuvre du cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC en place entre le 1er avril 2018 et le 31 octobre 2019.

## Opinion et conclusion

À mon avis, à titre de dirigeante principale de la vérification, bien que le CNRC ait défini et mis en œuvre un cadre de gestion des biens immobiliers dans l'ensemble conforme aux exigences de la politique du CT, d'autres mesures sont nécessaires pour renforcer ce cadre et assurer une saine intendance des biens immobiliers. Il est notamment nécessaire d'uniformiser la mise en œuvre du cadre au sein de l'organisation, de passer en revue les services immobiliers et de les harmoniser avec les besoins dans le respect des contraintes de ressources humaines et de finance. De plus, il faut améliorer la gestion des données et les processus connexes afin de s'assurer que le CNRC dispose d'une information complète, exacte et cohérente pour étayer ses décisions.

## Énoncé de conformité

Selon moi, en ma qualité de dirigeante principale de la vérification, l'audit a été mené conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et conformément au Code d'éthique, comme le confirment les résultats du Programme d'assurance de la qualité et d'amélioration.

Alexandra Dagger, CIA, Dirigeante principale de la vérification

## Remerciements

L'équipe de l'audit tient à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à sa mission dont l'objet était de mettre en évidence les forces du CNRC et les possibilités d'améliorations dans les domaines visés par l'audit.



# Sommaire

## Principaux points à retenir

Dans l'ensemble, l'équipe d'audit estime que le cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC a contribué à la mise en place de processus qui témoignent d'une bonne intendance des biens immobiliers. Le cadre est de manière générale conforme aux principes et exigences de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT. Des structures de gouvernance des biens immobiliers sont en place et tiennent compte des risques associés à l'âge de ces biens et des plans ont été formulés pour régler les problèmes issus de l'instabilité du financement réservé à la réfection et à la modernisation du parc immobilier.

Le modèle de gestion des biens immobiliers n'a pas été intégralement mis en œuvre, ce qui a limité la globalité de l'approche de gestion des biens immobiliers de l'organisation. Il faudrait définir plus clairement les rôles et les responsabilités, surtout là où ils se chevauchent en raison de la proximité des immeubles de base et des locaux réservés à la recherche et des laboratoires. Le groupe Planification et gestion des biens immobiliers (PGBI) devrait par ailleurs énoncer formellement son offre de services et ses normes. La viabilité financière de l'approche de gestion des biens immobiliers du CNRC est compromise par la rigidité de son modèle de prestation des services et par la méconnaissance de son cadre de gestion, de ses principes directeurs et de ses processus. La maigreur de l'effectif de gestion des biens immobiliers et le manque de cohésion du processus de documentation des procédures opérationnelles créent un risque d'interruption des activités et menacent le savoir organisationnel, vu la complexité opérationnelle croissante et le vieillissement de l'effectif.

Une initiative est en cours pour évaluer l'état de l'ensemble du parc immobilier actuel du CNRC, établir les besoins futurs et étayer les décisions d'investissement. Toutefois, la planification des biens immobiliers souffre de l'absence d'un flux stable et complet de données conforme aux objectifs et capable de soutenir la prise de décisions cohérentes. Le système actuel de gestion de l'information sur les biens immobiliers contient des données périmées et le CNRC ne possède pas les ressources techniques compétentes nécessaires à une exploitation de toutes les capacités de ce système, d'où l'augmentation du risque que les décideurs et planificateurs s'acquittent de leurs tâches sans avoir à leur disposition une information satisfaisante.

Après la période de collecte des données nécessaires à l'audit, PGBI a poursuivi ses efforts pour résoudre certains des problèmes cernés.

## Thèmes des constatations de l'audit

Voici les thèmes sous lesquels sont regroupées les différentes constatations de l'audit:

1. Modèle de responsabilisation pour la gestion des biens immobiliers



2. Mise en œuvre du cadre de gestion



3. Répertoire des services offerts et normes sur les niveaux de service



4. Gestion des données et de l'information



5. Harmonisation de l'effectif avec les objectifs



6. Stratégie immobilière nationale et intégration des politiques



7. Approche uniforme de la planification



# Sommaire

## Recommandations\*

La vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière, devrait :

1. Avec l'appui du Comité de la haute direction, réviser le modèle de responsabilité de gestion des biens immobiliers et mettre à jour le modèle financier connexe afin de renforcer l'harmonisation entre les priorités du CNRC et les besoins des utilisateurs des biens immobiliers.
  - L'examen du modèle financier devrait se pencher sur l'adoption éventuelle de niveaux de service (p. ex., de base, à coûts partagés, à rétrofacturation et à autofinancement) afin d'harmoniser l'offre de services avec les ressources disponibles.
2. Définir les principales fonctionnalités du système infotechnologique nécessaires pour soutenir la gestion des biens immobiliers du CNRC et établir un plan accompagné des ressources requises pour mettre en place les outils nécessaires à la concrétisation des capacités ciblées.
  - Le plan devrait inclure de la formation pour les utilisateurs, tenir compte des besoins et prévoir l'intégration, le cas échéant, aux systèmes de gestion financière et de gestion des biens existants du CNRC.
3. Renforcer la prestation des services immobiliers et assurer la correspondance entre les ressources et les besoins.
  - Valider et documenter les limites des services et les responsabilités connexes en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure de recherche en place.
  - Définir les besoins de locaux et de services immobiliers des clients dans le contexte de l'après-pandémie.
  - Achever et officialiser les offres de services de la Direction de la planification et de la gestion des biens immobiliers, les normes de service, les paliers de service (le cas échéant) et les responsabilités et obligations de rendre compte connexes.
4. Renforcer le processus décisionnel et l'intendance en matière de biens immobiliers en officialisant dans les politiques les points suivants :
  - les intervalles maximaux entre les évaluations de l'état des immeubles selon le type de bâtiment et sa vocation;
  - l'indice d'état des installations visé par le CNRC pour l'ensemble de son parc immobilier, pour chaque immeuble en fonction de sa catégorie ou de sa vocation ou pour les composantes de certains gros immeubles.
5. Revoir les obligations du CNRC en matière de paiements versés en remplacement d'impôts afin de s'assurer qu'ils sont nets de tout espace occupé par des tiers et que les données fournies aux autorités reflètent sur une base annuelle les locaux occupés par des tiers.
6. Améliorer le soutien offert aux fournisseurs et utilisateurs de services immobiliers au moyen de :
  - normes sur l'application des approches et des hypothèses de planification des biens immobiliers du CNRC à la gestion du cycle de vie applicable à la planification des investissements et des biens;
  - directives sur la définition des besoins immobiliers stratégiques et opérationnels afin d'alimenter le processus de planification de PGBI.

\*Ces recommandations sont énumérées par ordre d'importance en tenant compte de leurs retombées sur les recommandations subséquentes et de la capacité de réduire le risque que des événements néfastes éventuels compromettent l'intégrité de la gouvernance du CNRC, sa gestion des risques ou ses processus de contrôle.

**INTRODUCTION •**  
**PLANIFICATION ET GESTION DES**  
**BIENS IMMOBILIERS DU CNRC**



# Gestion des biens immobiliers au sein de l'administration fédérale

## Principales lois et politiques

**Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux**

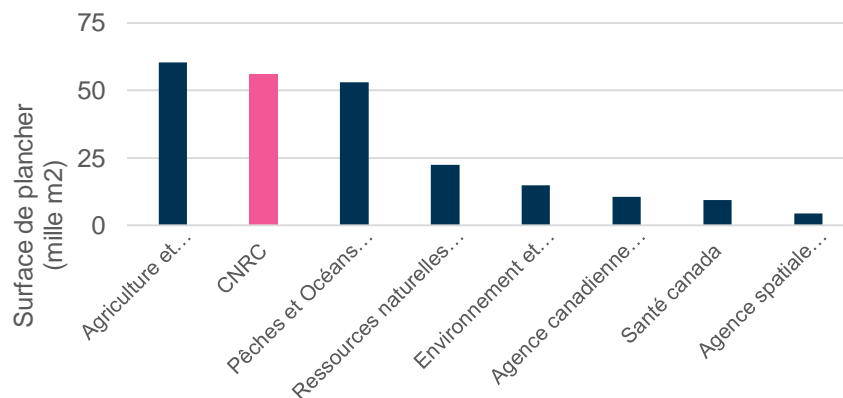
Instrument juridique qui donne aux ministres le pouvoir d'administrer des biens immobiliers. Cette loi définit par ailleurs ce que sont les « biens réels » (biens-fonds, y compris les mines et les minéraux, bâtiments et autres ouvrages, accessoires fixes ou améliorations de surface, de sous-sol ou en surplomb) au Canada ou à l'étranger.

**Loi sur la gestion des finances publiques**

Instrument qui autorise le CT à agir sur toutes les questions relatives à la gestion et à l'aménagement des terres par les ministères. Le CT sert de point de convergence pour certaines activités ministérielles de gestion des biens immobiliers. Cela comprend notamment l'approbation du plan d'investissement ministériel et l'évaluation du rendement et du coût des biens et des services acquis du point de vue du gouvernement, de l'horizontale, du portefeuille, du ministère et du programme.

**Loi sur le Conseil national de recherches**

Instrument juridique qui procure au Conseil national de recherches du Canada le pouvoir suivant : « ... acquérir, détenir, prêter et louer des meubles et des immeubles et des biens personnels et réels et en disposer notamment par ventes. »



**Figure 1 :** Responsabilités de gardien des biens immobiliers des ministères et organismes à vocation scientifique (MOVS) fédéraux par superficie des locaux — extrait du Répertoire des biens immobiliers fédéraux (RBIF)

Instrument qui désigne le président du CNRC comme la personne à qui il incombe d'assurer une gestion durable et responsable sur le plan financier des biens immobiliers de manière à assurer une exécution rentable et efficace des programmes gouvernementaux. La Politique exige la création d'un cadre de gestion des biens immobiliers ministériel (CGBI).

**Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT**

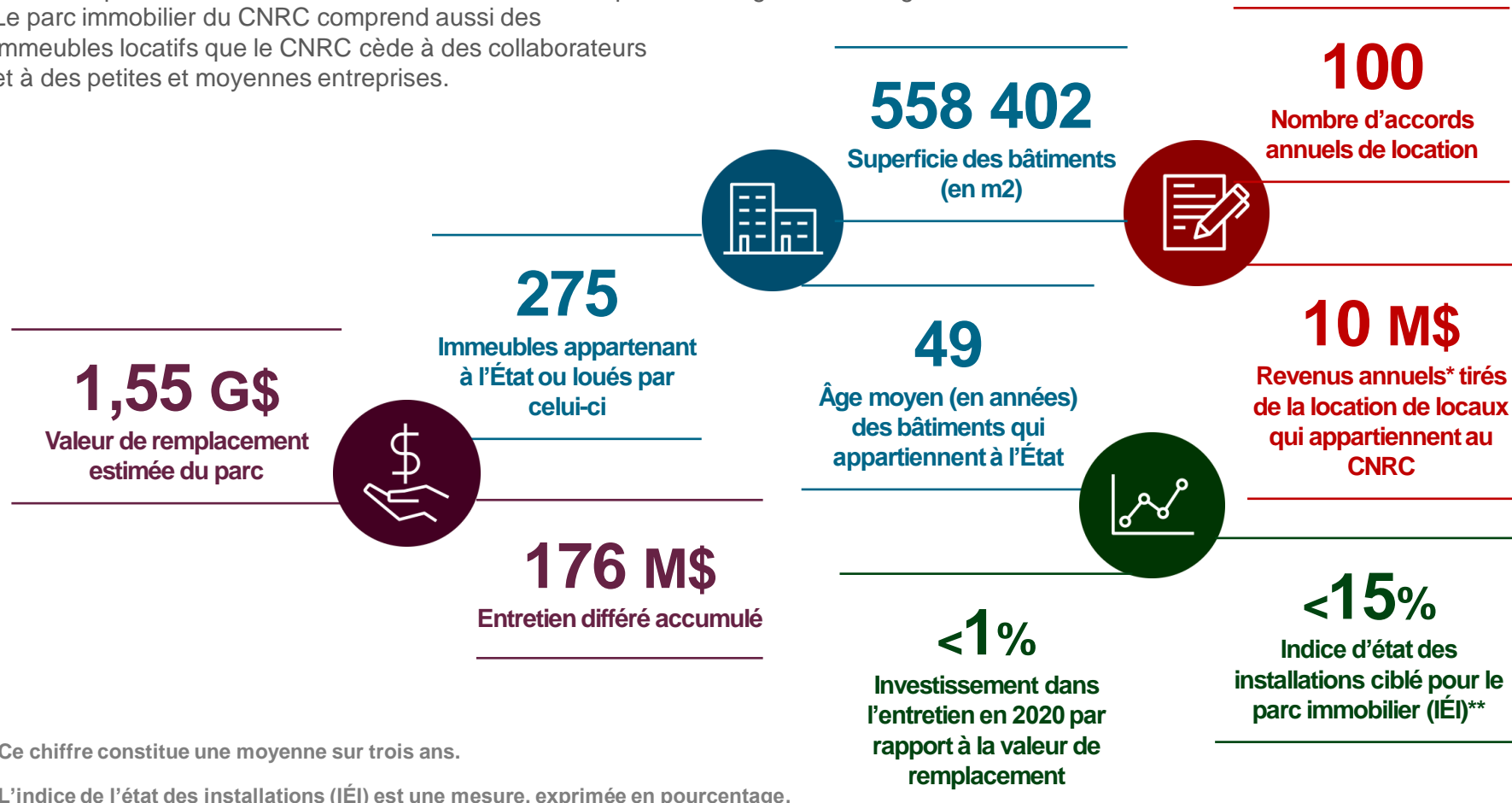
Principal document qui définit précisément les rôles, responsabilités, obligations de rendre compte, politiques, processus et pratiques qui permettent d'opérationnaliser au CNRC la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT. Le cadre désigne le groupe PGBI comme le gardien des biens immobiliers qui appartiennent au CNRC.

**Cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC**

# Survol du parc immobilier du CNRC

Le parc immobilier du CNRC s'étend sur l'ensemble du territoire canadien. La concentration la plus importante de bâtiments se trouve dans la région de la capitale nationale. Le parc est constitué d'une combinaison de propriétés qui appartiennent à l'État ou qui sont louées par celui-ci. Certains bâtiments ont été érigés sur des campus universitaires. L'éventail des propriétés qui appartiennent au CNRC est très diversifié et comprend aussi bien des immeubles de bureaux d'usage général et des entrepôts que des immeubles à vocation spéciale où sont effectuées des simulations de petite ou de grande envergure.

Le parc immobilier du CNRC comprend aussi des immeubles locatifs que le CNRC cède à des collaborateurs et à des petites et moyennes entreprises.



\*\*Ce chiffre constitue une moyenne sur trois ans.

\*\*L'indice de l'état des installations (IÉI) est une mesure, exprimée en pourcentage, de la valeur de l'arriéré de réparations et de rénovations nécessaires par rapport à la valeur de remplacement actuelle. Cet indice est un moyen objectif de comparer l'état de différents immeubles, et d'évaluer les besoins de financement et les lacunes.

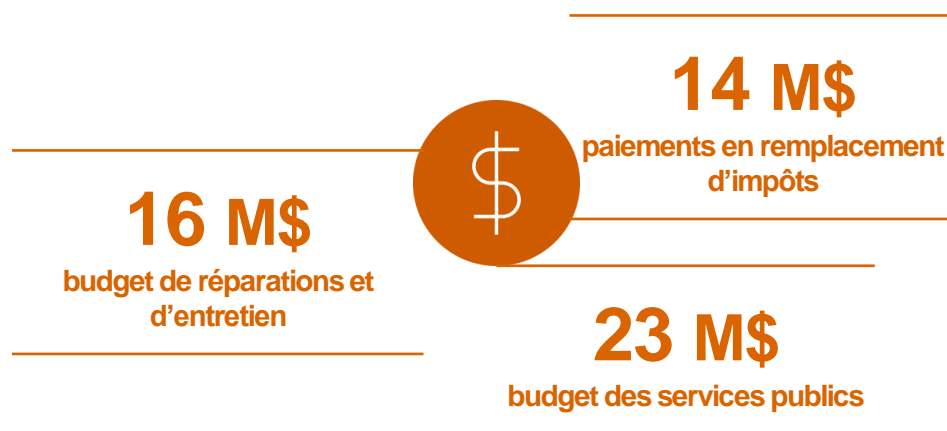
L'IÉI comprend quatre cotes : 0 à 5 % — bon état // 6 à 10 % — correct // 11 à 30 % — mauvais // 31 % et + critique

# Parc immobilier du CNRC

Les directives du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers et les pratiques exemplaires de l'industrie recommandent un taux d'investissement qui équivaut à 4 % de la valeur de remplacement (soit 2 % pour les réparations et l'entretien et 2 % pour les rénovations) pour un bien immobilier typique. Cela n'englobe pas les coûts de fonctionnement (c.-à-d., le coût des services publics [eau et énergie] et des impôts fonciers).

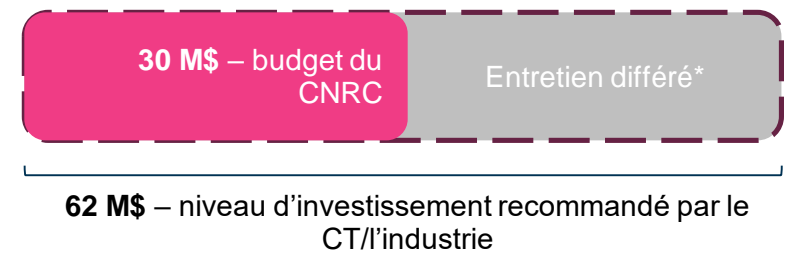
Comme la valeur de remplacement du parc immobilier du CNRC est estimée à 1,55 G\$, pour respecter le taux de 4 %, il faudrait investir annuellement 62 M\$. Au cours de l'exercice financier 2018-2019, le budget de réparations et d'entretien des biens immobiliers du CNRC s'est chiffré à 30 M\$, soit 48 % du niveau recommandé par le CT. Historiquement, le CNRC n'a jamais eu suffisamment de fonds ni investi suffisamment de fonds disponibles pour maintenir l'IÉI de son parc immobilier à un niveau constant.

Courant au sein de l'administration fédérale, le sous-financement des biens immobiliers est une source d'ambivalence constante entre la nécessité d'assurer une gestion efficace des biens immobiliers et celle de répondre aux besoins des programmes.



\*L'entretien différé accumulé désigne « l'ensemble des grands projets de rénovation et d'entretien reportés à des budgets ultérieurs. Il provient de l'accumulation de travaux d'entretien courant qui ont été négligés et sont devenus plus sérieux ou du fait que de grands projets de réparations ou de restauration n'ont pas été effectués dans des établissements qui ont atteint la fin de leur cycle de vie ou sont devenus désuets. » — définition formulée par le Comité sénatorial permanent des finances nationales dans un rapport intitulé « Le rôle du gouvernement en matière de frais d'entretien différé accumulés dans les établissements d'enseignement postsecondaire ».

**Figure 2 :** Investissement dans les biens immobiliers du CNRC en 2018-2019 (budget et point de référence)



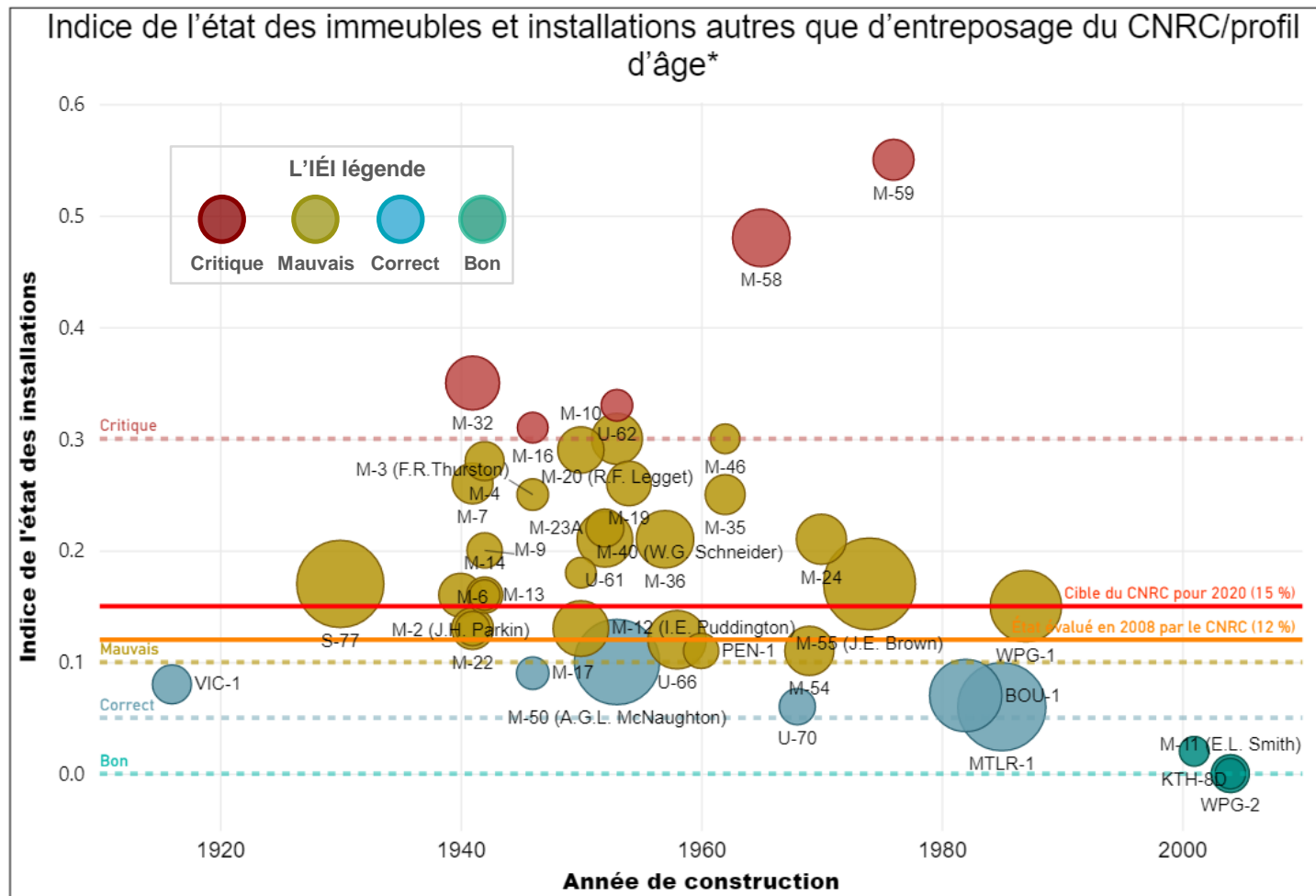
À l'intérieur d'un modèle de gestion centralisé, PGBI assure les différentes fonctions de gestion des biens immobiliers au nom des centres de recherche, directions et bureaux du PARI du CNRC (CDP).

Le budget de fonctionnement de PGBI est en grande partie non discrétionnaire (p. ex., coûts des services publics ou paiements en remplacement d'impôts). Dans un contexte où les ressources sont restreintes, des tâches d'entretien préventives et correctives qui n'ont aucune incidence sur la santé ou la sécurité au travail ont été réduites, ce qui allonge un peu plus la liste des tâches d'entretien différées tout en réduisant la durée de vie des biens en question.

Depuis 2012-2013, le CNRC consacre une partie de ses crédits d'immobilisations à la modernisation de ses biens immobiliers. Bien que ces investissements soient inférieurs à ce qui serait nécessaire pour maintenir l'IÉI du parc immobilier du CNRC, ce financement réservé a stabilisé la situation et permet de planifier et de hiérarchiser les tâches.

# Parc immobilier du CNRC

Figure 3 : Indice d'état des installations des immeubles du CNRC autres que des entrepôts/profil de vieillissement



La majorité des immeubles du CNRC qui ne sont pas des entrepôts ont été acquis au cours de la période qui va du début au milieu du XXe siècle. L'IÉI d'une forte proportion de ces immeubles est supérieur à 15 %, ce qui illustre un peu mieux le défi financier que constituerait une éventuelle opération de « rattrapage » sur l'entretien différé. Comme l'indiquent les traits pleins colorés ci-dessus, l'entretien différé s'est accumulé plus rapidement que l'augmentation de la valeur de remplacement du parc immobilier puisque l'IÉI du parc immobilier du CNRC a augmenté d'un niveau évalué à 12 % en 2008 à 15 % en 2020. Ces données sont fondées sur un extrait des dossiers sur les biens immobiliers du CNRC qui provient du Répertoire des biens immobiliers fédéraux (RBIF) et de sources de PGBI.

# Modèle de gouvernance des biens immobiliers du CNRC

Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

Planification et gestion des biens immobiliers (PGBI)



Voici les responsabilités du CNRC en tant que gardien de biens immobiliers (BI)

- Investir dans de nouveaux immeubles de base ou dans la modernisation d'immeubles de base existants.
- Entretien des immeubles de base.
- Entretien des actifs en appui aux immeubles de base et aux activités de recherche.
- Assurer la prestation des services courants de gestion immobilière (p. ex., enlèvement des ordures et entretien des terrains)



Immeubles de base et infrastructure

Immeubles hybrides (bureaux et laboratoires)



Actifs en appui aux immeubles de base et aux installations de recherche



Laboratoires et locaux de recherche

Voici les responsabilités du CNRC en tant qu'utilisateur des biens immobiliers (BI) :

- Investir dans l'acquisition de nouveaux actifs de recherche et d'infrastructures de soutien spécial ou dans la modernisation des actifs existants.
- Entretien des actifs et les infrastructures de recherche.
- Assurer la prestation des services immobiliers en sus de ceux offerts par PGBI.



Centre, Direction, ou PARI\* (CDP)

Vice-président(e), recherche ou services de gestion

\*Le Programme d'aide à la recherche industrielle

# L'audit

## Objectif

Donner l'assurance que le cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC s'appuie sur de saines pratiques d'intendance et respecte la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT.

## Portée

L'audit s'est concentré sur le cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC et sur sa mise en œuvre. Dans le cadre de la mission d'audit, les activités du CNRC et sa gestion des biens immobiliers ont été passées en revue, de même que l'attribution des locaux, les transactions immobilières et la communication par le CNRC d'une information complète, opportune et pertinente à la prise des décisions, sur la période du 1er avril 2018 au 31 octobre 2019.

Les questions suivantes ont été exclues du périmètre de l'audit :

- conformité aux codes du bâtiment et lois provinciales applicables;
- bâtiments en chantier et gestion de ces projets;
- gestion de l'environnement et des sites contaminés;
- santé et sécurité;
- accessibilité;
- valeur patrimoniale des immeubles;
- gestion des installations de recherche;
- propriétés louées non immobilisées;
- traitement comptable des immobilisations.

## Méthodologie



## Importance de l'audit

Différents facteurs ont contribué à l'inclusion de cet audit au Plan d'audit axé sur les risques 2019-2022 du CNRC. En voici quelques-uns :

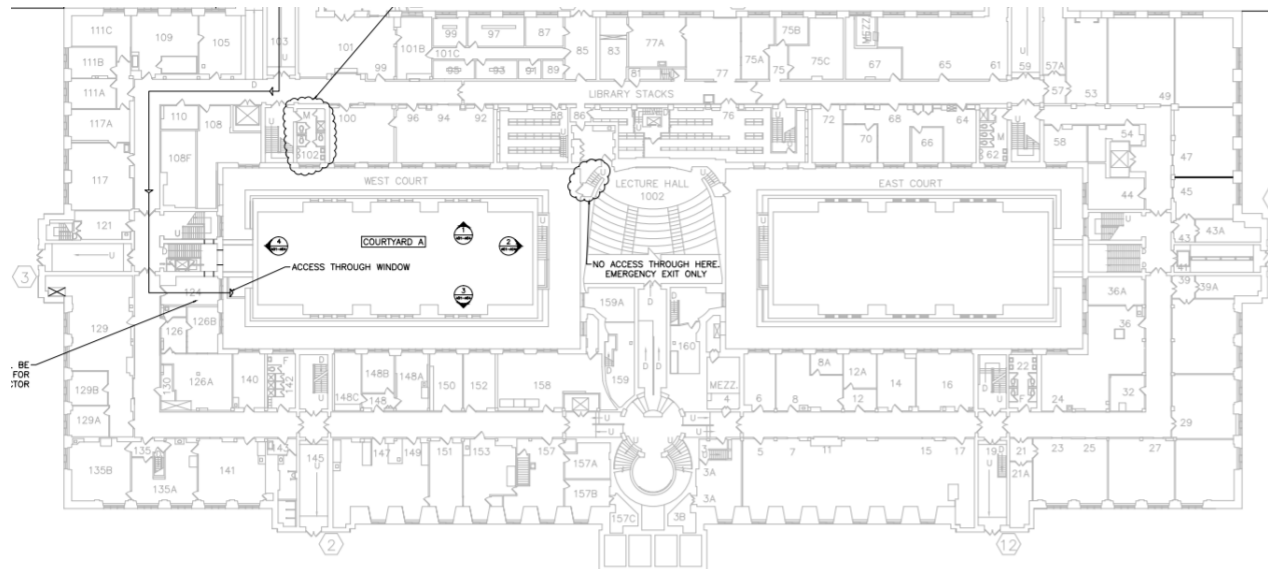
1. Le CNRC dispose en vertu de la Loi sur le CNRC l'autorité législative de gérer ses propres biens immobiliers.
2. Le CNRC est gardien d'un parc immobilier d'une taille considérable dont la valeur de remplacement est estimée à 1,55 G\$ dans un contexte où le financement destiné aux investissements et à la modernisation est limité.
3. Pour soutenir les recherches actuelles et à venir, le parc immobilier devra s'ajuster à des besoins changeants et en pleine croissance.
4. Il est reconnu que dans une perspective historique, l'insuffisance du financement a contribué aux problèmes de viabilité du parc immobilier.

# PRINCIPALES CONSTATATIONS

---

**SOMMAIRE:** Bien que le CNRC ait défini et mis en œuvre un cadre de gestion des biens immobiliers qui, de manière générale, est conforme aux exigences de la politique du CT, d'autres mesures doivent être prises afin de renforcer ce cadre et assurer une intendance satisfaisante des biens immobiliers.

---



Les symboles suivants sont utilisés tout au long du rapport :



Ce symbole représente l'importance du thème des constatations d'audit.



Ce symbole représente une constatation ou un exemple illustrant le résumé des constatations d'audit.



Ce symbole représente les processus ou pratiques en place qui fonctionnent bien selon l'équipe d'audit.



Ce symbole décrit l'impact («et alors ?») d'une constatation d'audit.



# 1. Modèle de responsabilisation en matière immobilière

Le modèle de responsabilisation en matière immobilière ne comprend aucune mesure de nature à inciter les utilisateurs à gérer leurs besoins de locaux, l'utilisation qu'ils font des locaux et leur consommation d'eau et d'énergie (« services publics »).

## Pourquoi est-ce important?



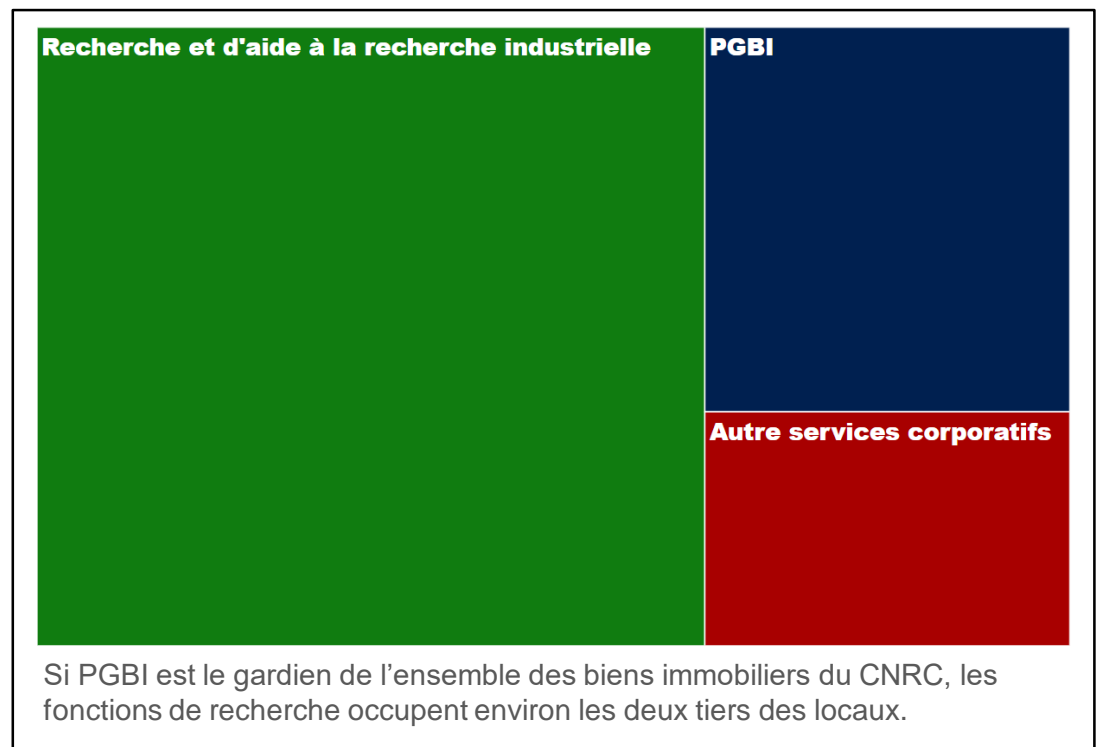
L'harmonisation des responsabilités respectives des gardiens et des utilisateurs des biens immobiliers assure que toutes les parties ont à cœur de gérer les tensions naturelles entre, d'une part, la nécessité d'utiliser efficacement et économiquement les biens immobiliers et, d'autre part, la nécessité de répondre aux besoins de locaux et de services immobiliers de l'organisation.

## Points positifs



La centralisation de la gestion des biens immobiliers a permis au CNRC de se concentrer sur ses responsabilités de gardien des biens immobiliers. La direction reconnaît le risque inhérent au vieillissement de son parc immobilier et au sous-investissement chronique dans celui-ci. C'est pourquoi elle a décidé d'affecter un financement stable aux réparations et à l'entretien. PGBI a aussi mené des activités de sensibilisation aux contraintes budgétaires qui s'exercent sur le CNRC et à ses priorités, et s'est par ailleurs doté d'un cadre de gestion des biens immobiliers (en 2018) dans lequel sont réaffirmés les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte en matière des immobilisations.

Figure 4 : Occupation des locaux du CNRC, par fonction et par superficie





# 1. Modèle de responsabilisation en matière immobilière

Le modèle de responsabilisation en matière immobilière ne comprend aucune mesure de nature à inciter les utilisateurs à gérer leurs besoins de locaux, l'utilisation qu'ils font des locaux et leur consommation d'eau et d'énergie (« services publics »).

## Points à améliorer



Le modèle de responsabilisation n'encourage pas les utilisateurs des biens immobiliers (BI) à gérer leurs propres besoins immobiliers et notamment à faire un usage plus efficace de leurs locaux, à se départir des locaux superflus ou à mieux gérer leur consommation d'eau et d'énergie (les « services publics »).

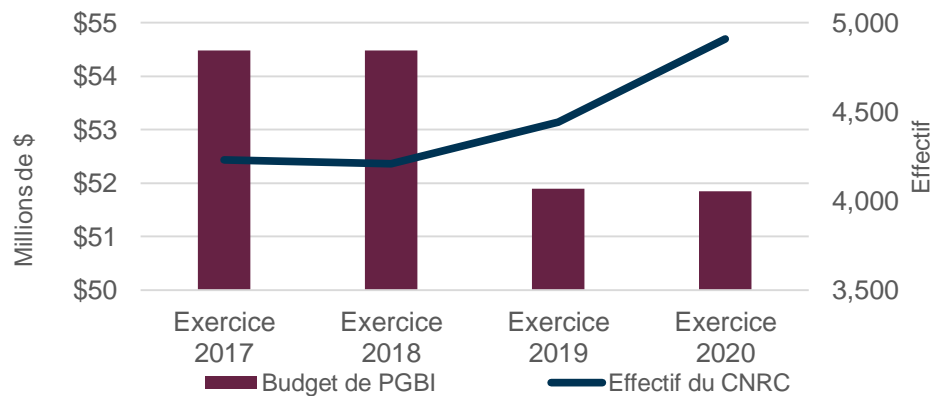
- PGBI ne dispose d'aucune ressource pour mettre en place des mesures de nature à inciter les utilisateurs des biens immobiliers à « adapter » leur empreinte immobilière à leurs besoins ou à modifier l'utilisation qu'ils font de leurs locaux.
- Les utilisateurs des biens immobiliers ont peu d'avantages à rendre les locaux superflus à PGBI ou à rénover et moderniser leurs lieux de travail actuels. Dans certains cas, la réfection des lieux de travail a même des conséquences financières néfastes en raison de l'obligation qui est alors faite aux intéressés de respecter les normes d'aménagement de PGBI et les exigences plus strictes en matière d'augmentation de la densité.
- On estime qu'au moins 50 % de la consommation d'eau et d'énergie du CNRC est imputable aux utilisateurs des biens immobiliers. Or, la rétrofacturation ou l'imputation de ces coûts aux utilisateurs est limitée. Pourtant, ce serait là un excellent moyen de mieux gérer la consommation et d'améliorer la comptabilisation des coûts des activités de recherche.
  - Aucune norme n'est appliquée pour définir ce qu'est « un gros consommateur » d'eau et d'énergie (services publics). L'imposition de normes encouragerait le « sous-comptage » de la consommation et permettrait la rétrofacturation directe des coûts aux utilisateurs.
- Les coûts des locaux d'entreposage (les coûts d'immobilisations initiaux et d'entretien continu) ne sont pas pris en compte dans la prise des décisions d'investissement, ce qui contribue aux difficultés attribuables aux coûts du cycle de vie et d'aliénation des biens.
- Les coûts hors caisse des biens immobiliers ne sont pas imputés aux utilisateurs des biens immobiliers dans le cadre du processus d'évaluation des coûts des immeubles, et ne sont par conséquent pas illustrés de manière uniforme dans les indicateurs de rendement des CDP.



# 1. Modèle de responsabilisation en matière immobilière

Le modèle de responsabilisation en matière immobilière ne comprend aucune mesure de nature à inciter les utilisateurs à gérer leurs besoins de locaux, l'utilisation qu'ils font des locaux et leur consommation d'eau et d'énergie (« services publics »).

Figure 5 : Effectif de CNRC et budget de PGBI



De 2016-2017 à 2019-2020, l'effectif\* du CNRC a augmenté de 16 %, tandis que le budget de fonctionnement de PGBI (à l'exclusion des salaires) s'est contracté de 5 %.

\*Dans ce graphique, le mot « effectif » englobe les chercheurs invités, les bénévoles et les entrepreneurs occupant des locaux du CNRC.



La mise en place d'une structure de responsabilisation qui inciterait les utilisateurs des biens immobiliers à « adapter leur utilisation à leurs besoins réels » contribuerait à rééquilibrer les investissements prévus dans les objectifs du programme ministériel avec la nécessité de gérer efficacement et d'une manière économique les biens immobiliers et les ressources.

Ce facteur est doublement important dans le contexte du CNRC qui est gardien de son propre parc immobilier.

# 1. Modèle de responsabilisation en matière immobilière

The real property accountability model lacks incentives for users to manage their space needs, usage, and utility consumption.

## Points à améliorer



Le modèle de mesure du rendement de PGBI comprend des indicateurs qui ne sont peut-être pas réalistes ni atteignables dans le contexte opérationnel actuel.

- À défaut d'une évaluation ou d'une révision des besoins de locaux, les utilisateurs des biens immobiliers sont incités financièrement et culturellement à perpétuer la situation actuelle. Par exemple, on attend des utilisateurs de biens immobiliers qu'ils financent entièrement l'aménagement de leurs locaux (nouveaux ou rénovés) tandis qu'il incombe à PGBI de gérer les cibles d'occupation des biens immobiliers même si le groupe ne dispose d'aucune ressource pour gérer de manière proactive les besoins.
- La responsabilité d'atteindre les cibles d'émission de carbone incombe à PGBI. Pourtant, selon les estimations, au moins 50 % de la consommation d'eau et d'énergie du CNRC est imputable aux CDP. Les efforts déployés pour sensibiliser les utilisateurs de biens immobiliers aux initiatives de gestion des émissions de carbone imputables à la recherche sont à tout le moins inégaux.



L'adoption d'indicateurs de rendement appropriés et atteignables, et harmonisés avec les objectifs stratégiques et opérationnels favorise une gestion efficace et la responsabilisation des parties pertinentes.



Les utilisateurs de biens immobiliers n'ont pas accès aux données qui étayeraient leurs plans et décisions.

- Les utilisateurs de biens immobiliers procèdent à l'analyse stratégique de leurs investissements ou désinvestissements sans avoir aucune idée de l'espace qu'ils occupent et de leur consommation d'eau et d'énergie.
- Les utilisateurs de biens immobiliers n'ont accès à aucune donnée sur les locaux disponibles lorsqu'ils procèdent à la planification stratégique de leurs installations de recherche.



Un meilleur accès à l'information comporte certes sa part de difficultés, mais il ouvre également des possibilités : généralisation du libre-service, planification stratégique des actifs et des capacités de recherche et sensibilisation à l'empreinte immobilière et à la consommation d'énergie.

## 2. Mise en œuvre du cadre de gestion

Le modèle de gestion immobilière n'est pas entièrement défini, les éléments qui sont bien définis n'ont pas été mis en œuvre partout et les utilisateurs de biens immobiliers ne connaissent pas tous le rôle qui leur est dévolu dans ce modèle.

### Pourquoi est-ce important?

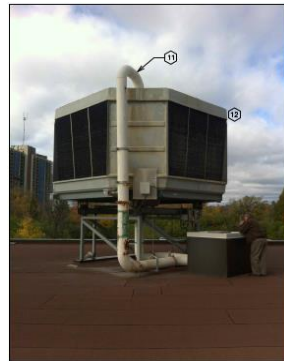


En publiant une méthode exhaustive de gestion des biens immobiliers et en la distribuant aux employés qui assurent la prestation des services ainsi qu'aux utilisateurs, on favoriserait l'uniformisation des méthodes utilisées et l'harmonisation des priorités avec les résultats immobiliers souhaités par le CNRC.

Figure 6: Infrastructure à l'appui des immeubles de base et des activités de recherche



Tours de refroidissement des immeubles du CNRC



Ne s'appuyant sur aucun document écrit, les responsabilités liées à l'entretien et à la modernisation des biens immobiliers du CNRC sont compliquées par les rôles et la double vocation historiques de l'équipement qui appuie à la fois les immeubles de recherche et les immeubles de base. De plus, une infrastructure de soutien moins visible complique les discussions sur les droits de propriété et les responsabilités entre les intervenants, car les éléments sont « loin des yeux, loin du cœur ».



Tuyauterie des tours de refroidissement des immeubles du CNRC



## 2. Mise en œuvre du cadre de gestion

Le modèle de gestion immobilière n'est pas entièrement défini, les éléments qui sont bien définis n'ont pas été mis en œuvre partout et les utilisateurs de biens immobiliers ne connaissent pas tous le rôle qui leur est dévolu dans ce modèle.

### Points positifs



De manière générale, la direction du CNRC reconnaît les risques et les enjeux liés aux biens immobiliers, et les surveille activement. La centralisation de la gestion des biens immobiliers en 2013 a donné de la visibilité aux enjeux en matière de biens immobiliers et contribué à la décision d'engager des fonds récurrents dans l'entretien des immeubles de base du CNRC.

- La gestion des biens immobiliers est appuyée par des systèmes conçus à cette fin.
- Des processus et directives définis et bien étayés appuient le processus de location (permis d'occupation) et les modalités de location comprennent en règle générale des dispositions qui protègent le CNRC, l'environnement et les contribuables canadiens.
- On dispose en général de l'infrastructure requise pour comptabiliser la consommation d'eau et d'énergie (services publics) de chaque immeuble et répondre aux besoins de surveillance et de communication de l'information.
- Des crédits octroyés par Laboratoires Canada ont facilité la première mise à jour de l'évaluation de l'état des immeubles en plus de dix ans.



## 2. Mise en œuvre du cadre de gestion

Le modèle de gestion immobilière n'est pas entièrement défini, les éléments qui sont bien définis n'ont pas été mis en œuvre partout et les utilisateurs de biens immobiliers ne connaissent pas tous le rôle qui leur est dévolu dans ce modèle.

### Points à améliorer



Il importe de préciser les rôles et les responsabilités de chacun à l'intérieur de PGBI ainsi que les rôles et responsabilités de PGBI et des utilisateurs de biens immobiliers.

- Comme l'indique le cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC, il incombe à PGBI de jouer au CNRC le rôle de « propriétaire » et d'expert immobilier. En pratique, de nombreux exemples confirment que malgré le modèle de gestion immobilière centralisé adopté par le CNRC, la gestion demeure dans plusieurs cas, morcelée.
  - La participation et l'engagement du groupe PGBI dans la création des centres de collaboration et des bureaux à l'étranger du CNRC ont été inégaux et, dans un cas, PGBI n'y a même pas participé.
  - PGBI n'a pas accès de manière uniforme à tous les immeubles du CNRC ni aux salles techniques de tous les immeubles.
- La compartimentation des services (et par conséquent des responsabilités) entre les immeubles de base et les installations de recherche n'est pas toujours claire, surtout lorsqu'il est question d'éléments moins visibles de l'infrastructure et d'actifs qui servent à la fois les immeubles de base et les activités de recherche. On ne sait notamment pas vraiment dans quelle mesure les activités de maintenance et d'entretien et les engagements financiers connexes nécessaires au maintien de l'infrastructure de recherche sont susceptibles d'influer sur la durée de vie et l'exploitation des immeubles de base.
- Dans la région de la capitale nationale, personne n'assume officiellement la responsabilité de s'engager auprès des utilisateurs de biens immobiliers afin de définir, de coordonner et de combler leurs besoins immobiliers immédiats et futurs et les besoins de soutien des installations de recherche.



Une répartition claire des rôles et des responsabilités entre gardiens et utilisateurs de biens immobiliers contribuerait pourtant à l'efficacité de l'intendance des biens et des ressources publics.

De plus, il serait important de clarifier les limites entre les infrastructures de base et les infrastructures de recherche au moment où le CNRC s'oriente vers une collaboration accrue avec les partenaires du gouvernement (c.-à-d. les autres ministères) et le milieu universitaire, comme le partage des locaux de recherche et des laboratoires.



## 2. Mise en œuvre du cadre de gestion

Le modèle de gestion immobilière n'est pas entièrement défini, les éléments qui sont bien définis n'ont pas été mis en œuvre partout et les utilisateurs de biens immobiliers ne connaissent pas tous le rôle qui leur est dévolu dans ce modèle.

### Points à améliorer



La mise en œuvre du cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC est aussi inégale en raison de la méconnaissance par les utilisateurs des exigences nouvelles ou mises à jour et du manque de coordination dans la gestion du changement. Les normes d'aménagement ou d'attribution des locaux en fonction du rôle et de l'ancienneté des employés sont notamment plutôt floues.



Le caractère inégal des efforts de sensibilisation et de la connaissance des attentes en matière de biens immobiliers nuit à la mise en œuvre du cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC et à l'obtention des résultats escomptés.



La gestion du cycle de vie du parc immobilier du CNRC ne s'appuie sur aucune pratique financière durable ni aucun mécanisme de financement.

- Les projets immobiliers (p. ex., construction de nouveaux immeubles et grands projets de rénovation ou d'agrandissement) sont parfois exécutés sans inclure les coûts du cycle de vie total des biens (p. ex., eau et énergie, paiement versé en remplacement d'impôts, réparations et modernisation) aux projections financières.
- Des projets de construction ont été lancés sans que soit abordée dans les présentations qui sollicitent le financement la question des crédits de fonctionnement et sans que des fonds additionnels soient accordés à PGBI à même les services votés ordinaires du CNRC, d'où la nécessité d'absorber ces nouveaux coûts au moyen des enveloppes budgétaires existantes.
- Les immeubles nouvellement construits n'ont aucun compte dûment garni ni de réserve pour assurer le maintien en état des composantes des immeubles de base.



L'engagement de fonds à un niveau constant pour répondre aux besoins des nouveaux immeubles de base comporte de nombreux avantages. Il optimise la durée de vie espérée du bien, facilite la gestion des arriérés dans l'entretien des immeubles du CNRC et met en pratique les principes de maintien de la viabilité et d'intendance énoncés dans la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT.



## 2. Mise en œuvre du cadre de gestion

Le modèle de gestion immobilière n'est pas entièrement défini, les éléments qui sont bien définis n'ont pas été mis en œuvre partout et les utilisateurs de biens immobiliers ne connaissent pas tous le rôle qui leur est dévolu dans ce modèle.

Figure 7: Exemple des enjeux financiers d'un bien immobilier du CNRC prévu et budgétisé en 2014-2015 et mis en service en 2020-2021

<u>Somme dépensée par le CNRC</u>	<u>Nouveaux fonds de fonctionnement annuels requis par le CNRC (estimation)*</u>	<u>Somme incluse au budget du CNRC en 2014-2015</u>	<u>Conséquence***</u>
 <p><b>34 M\$</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 690 000 \$** pour l'entretien</li> <li>• 690 000 \$** pour la modernisation (futur)</li> <li>• 150 000 \$ pour les services publics</li> <li>• 100 000 \$ pour les paiements versés en remplacement d'impôts</li> </ul>	<p><b>Fonds de fonctionnement alloués par le CT:</b></p> <p><b>0 \$</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de gestion du cycle de vie du nouveau bien immobilier est incomplet.</li> <li>• Le risque augmente que les arriérés de travaux d'entretien se gonflent.</li> </ul>

\*Coût estimatif sur l'ensemble du cycle de vie (25 ans) qui tient compte de l'inflation et qui exclut les ressources humaines : 59 M\$

\*\*Fondé sur la directive du CT ou de l'industrie qu'une somme qui équivaut à 2 % de la valeur de remplacement doit être investie annuellement dans les réparations et l'entretien et une autre somme qui correspond à 2 % de la valeur dans la modernisation (dans ce cas, à être réservée pour les besoins futurs)

\*\*\*La direction du CNRC a réaffecté 8 millions de dollars en fonds d'exploitation annuels pour soutenir la mise en service et l'exploitation de nouveaux biens immobiliers en 2020. D'autres réaffectations sont prévues pour soutenir la mise à l'échelle.

## 2. Mise en œuvre du cadre de gestion

Le modèle de gestion immobilière n'est pas entièrement défini, les éléments qui sont bien définis n'ont pas été mis en œuvre partout et les utilisateurs de biens immobiliers ne connaissent pas tous le rôle qui leur est dévolu dans ce modèle.

### Points à améliorer



Les locations (de locaux qui appartiennent au CNRC à des tiers) ne comprennent pas systématiquement une clause générale qui exige un dépôt de sécurité.



En sa qualité d'organisme public, le CNRC s'autoassure et dispose de recours limités si le titulaire d'un permis d'occupation endommage les locaux occupés et les libère avant d'avoir versé une indemnisation.



Le CNRC n'a désigné aucun haut dirigeant au poste de coordonnateur ministériel de la protection contre les incendies (CMPI) comme l'exige la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT.

Malgré cette lacune, l'équipe d'audit a constaté que l'équipe de construction et d'ingénierie de PGBI assume la responsabilité de la mise en œuvre des normes de protection contre les incendies dans les projets de rénovation et de mises à niveau des biens immobiliers existants du CNRC.



L'attribution de rôles clairs et officiels dans la structure de gouvernance du CNRC renforce la responsabilisation et favorise une protection appropriée des occupants conformément aux exigences énoncées dans la Norme sur la protection contre les incendies du CT.



Le CNRC n'a aucune exigence ni directive qui fixe la fréquence des examens de l'état des biens immobiliers afin d'évaluer leur rendement physique, leur utilisation, leur rendement financier ou leur fonctionnalité. On a procédé en 2007-2008 à une évaluation de l'état de tous les immeubles de base du CNRC, mais aucune mesure n'a depuis été prise pour mettre à jour cette information.



La pratique exemplaire au sein de l'industrie consiste à procéder à une évaluation de l'état des immeubles tous les cinq ans. Cela permet de toujours avoir un portrait précis de l'état des actifs et afin, notamment, de détecter tout signe de détérioration imprévue et d'estimer les besoins à venir d'entretien et de réparations. On s'assure ainsi de disposer de l'information requise sur laquelle s'appuyer pour réviser les hypothèses et soutenir la planification des investissements et des activités.

### 3. Répertoire des services offerts et normes sur les niveaux de service

Il n'existe aucun répertoire exhaustif de services avec des normes de niveau de service définies pour illustrer l'étendue et la profondeur des responsabilités et des obligations de rendre compte du groupe PGBI.



#### Pourquoi est-ce important?

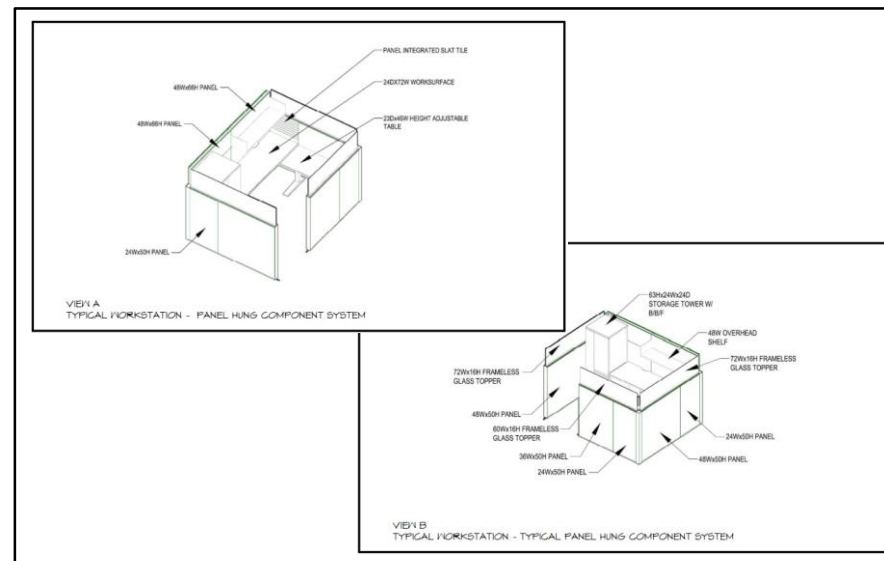
Un répertoire détaillé et précis des services offerts précise la répartition des rôles et des responsabilités entre les utilisateurs de biens immobiliers et les fournisseurs de services tout en facilitant la gestion des attentes et la hiérarchisation des demandes de services.



#### Points positifs

Des systèmes sont en place pour soutenir l'acceptation et le suivi des demandes de service, et la communication de l'information. PGBI a établi des offres de services de haut niveau qui sont affichées sur le site intranet du CNRC.

Figure 8: Normes d'aménagement typique des bureaux au CNRC





### 3. Répertoire des services offerts et normes sur les niveaux de service

Il n'existe aucun répertoire exhaustif de services avec des normes de niveau de service définies pour illustrer l'étendue et la profondeur des responsabilités et des obligations de rendre compte du groupe PGBI.

#### Points à améliorer



PGBI n'a pas publié ni distribué de normes pour aider les utilisateurs des biens immobiliers à gérer les actifs, à planifier les besoins de locaux et à gérer l'espace disponible. Les normes et les attentes en matière de biens immobiliers sont communiquées de manière informelle (et parfois incohérente) aux différents points de service de PGBI (p. ex., agents de service, coordonnateurs d'immeuble, etc.).

- Les CDP n'ont pas accès à l'information sur les locaux disponibles nécessaire à l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels éclairés.
- Les utilisateurs ne connaissent pas non plus la valeur pour le CNRC dans son ensemble du contrat de gestion des installations du campus du chemin de Montréal qui englobe l'entretien et les services de construction mineurs.
- Les normes et les pratiques en matière d'attribution des locaux ne sont pas diffusées à grande échelle, d'où une incompréhension des raisons qui justifient une actualisation de l'aménagement des locaux.

De plus, les pratiques de PGBI ne sont pas toujours étayées par des documents écrits, ce qui contribue à une prestation inégale des services et à une augmentation du risque d'interruption des activités.



L'élaboration de normes et d'attentes claires, uniformes et accessibles en matière de biens immobiliers facilite la gestion de la demande et précise les responsabilités entre les utilisateurs et PGBI. En établissant des différences claires entre les obligations et les simples lignes directrices, on favoriserait également une prestation plus uniforme des services et une meilleure définition des rôles.



### 3. Répertoire des services offerts et normes sur les niveaux de service

Il n'existe aucun répertoire exhaustif de services avec des normes de niveau de service définies pour illustrer l'étendue et la profondeur des responsabilités et des obligations de rendre compte du groupe PGBI.

#### Points à améliorer



En matière d'entretien et de réfection des laboratoires et des infrastructures de recherche auxiliaires, les rôles et les responsabilités sont mal définis et ne sont pas toujours appuyés par les documents nécessaires.

- D'un CDP et d'un immeuble à l'autre, l'étendue, la profondeur et la portée du soutien aux infrastructures varient (p. ex., entretien des installations et approvisionnements en eau et en énergie, détection de présence de gaz, etc.) et l'entretien continu est souvent encadré par des accords « verbaux » et des directives verbales.
- Les demandes d'acquisition ou de rénovation d'un immeuble ne sont pas systématiquement accompagnées d'une demande de ressources additionnelles ou de réaffectation de ressources afin d'assurer l'entretien du nouvel immeuble et les services de soutien.
- L'applicabilité universelle des normes et des pratiques de gestion des locaux du CNRC ne repose sur aucun document officiel et n'est pas renforcée.



La formulation d'attentes et de normes claires, uniformes et accessibles en matière de biens immobiliers facilite la gestion de la demande et précise le partage des responsabilités entre PGBI et les utilisateurs.

En établissant des distinctions claires entre les règles d'application obligatoire et les lignes directrices, on renforce la responsabilisation en matière de prestation de services et la compréhension des rôles.



### 3. Répertoire des services offerts et normes sur les niveaux de service

Il n'existe aucun répertoire exhaustif de services avec des normes de niveau de service définies pour illustrer l'étendue et la profondeur des responsabilités et des obligations de rendre compte du groupe PGBI.



#### Points à améliorer

La prestation des services varie d'un immeuble à l'autre du campus du chemin de Montréal et entre la région de la capitale nationale et le reste du Canada, ce qui crée des attentes différentes et des résultats variables, autant de facteurs qui contribuent à l'éclosion de conflits entre fournisseurs de services et utilisateurs.

- La proximité des coordonnateurs d'immeuble a une incidence sur leurs connaissances et sur le niveau de soutien qu'ils sont en mesure d'offrir aux utilisateurs des biens immobiliers.
- Les CDP présents dans de multiples immeubles sur de multiples sites ont plusieurs points de service différents qui offrent des niveaux de service différents (étendue et profondeur).
  - Dans certains cas, les CDP paient pour les locaux qu'ils occupent (en vertu de baux commerciaux) et dans d'autres cas, non.
  - Les superviseurs des sites régionaux jouent un rôle et assument des responsabilités plus larges que leurs homologues de la région de la capitale nationale (p. ex., livraison et réception, sécurité, liaison avec les fournisseurs de services si les locaux se trouvent sur un campus universitaire, etc.).
  - La charge de travail de construction varie d'un immeuble à l'autre en fonction de l'âge et de l'état de l'immeuble et du nombre d'intervenants sur place.
- Le soutien aux Services des conférences ne figure sur aucune version préliminaire ou approuvée de l'offre de services et pourtant, certains employés de PGBI y consacrent du temps.
- Il n'y a aucune liaison stratégique afin de faciliter la gestion de la demande et d'évaluer les besoins changeants à l'intérieur des CDP ou d'un CDP à l'autre.



Une prestation constante des services facilite la gestion des attentes, l'harmonisation des pratiques et l'orientation des ressources vers les secteurs obligatoires et prioritaires.

## 4. Gestion de l'information et des données

Les données sur les biens immobiliers ne sont pas collectées ni gérées de manière uniforme à des fins de planification, de surveillance et de prise de décisions.

### Pourquoi est-ce important?



Une gestion uniforme des données facilite leur intégration aux systèmes de gestion des biens immobiliers du CNRC, permet de mieux comprendre les besoins et facilite la prise de décisions axées sur les risques dans le contexte de priorités ministérielles parfois divergentes et de la quantité finie de ressources. L'uniformisation de la gestion des données favorise la communication constante d'information et la prise de décisions éclairées.



### Points positifs

PGBI dispose d'un système pour gérer les appels de service et en assurer le suivi, ce qui donne une belle occasion d'analyser les tendances de la prestation des services.

PGBI applique un processus bien défini d'assurance de la qualité des données téléchargées dans le Répertoire des biens immobiliers fédéraux (RBIF).

En vertu de l'accord conclu avec Laboratoires Canada, le CNRC a reçu des fonds pour procéder à une évaluation de l'état des immeubles qui lui permettra d'analyser l'état physique actuel de ses biens immobiliers et de dresser la liste des réparations et tâches d'entretien nécessaires. Ce processus associe l'évaluation de l'état à un examen de la fonctionnalité d'un immeuble et de son rendement dans la perspective des thèmes prioritaires pour le gouvernement du Canada (développement durable, accessibilité, etc.).

## 4. Gestion de l'information et des données

Les données sur les biens immobiliers ne sont pas collectées ni gérées de manière uniforme à des fins de planification, de surveillance et de prise de décisions.

### Points à améliorer



Le CNRC n'affecte aucune ressource particulière à l'utilisation et au soutien de son système de gestion de l'information sur les biens immobiliers (SGIBI). Comme il n'y a aucun administrateur du SGIBI, le CNRC n'affecte en effet aucun expert technique précisément à la gestion du parc immobilier, et notamment aux activités de surveillance du rendement des biens immobiliers et de communication de l'information à ce sujet (p. ex., taux d'occupation et coûts). Comme les données actuelles sont périmées, la direction est incapable de communiquer de l'information sur le taux d'occupation des locaux par catégorie (p. ex., bureaux, laboratoires, locaux de soutien technique, etc.) ou par occupant (p. ex., CDP ou employés).



Comme le fait est souligné dans le cadre de gestion des biens immobiliers du CNRC, un SGIBI intégré est un élément essentiel de la structure de gestion du rendement qui serait nécessaire pour soutenir la gestion du parc immobilier et avoir la capacité de tenir des registres précis et accessibles des biens immobiliers. Cet élément est particulièrement important lorsqu'on évalue les besoins, les lacunes, l'efficacité et le rendement économique des biens immobiliers sous l'angle des besoins du programme.

L'information sur les biens immobiliers est intégrée au processus d'établissement des coûts des installations de recherche et de l'équipement. Si l'information sur les biens immobiliers n'est pas satisfaisante, on augmente le risque de ne pas tenir compte de tous les coûts, ce qui a ensuite une incidence sur les évaluations du coût des activités de recherche et sur la communication des obligations en vertu des accords de recherche en collaboration.

De plus, au moment où le CNRC intensifie ses efforts de collaboration avec les autres ministères, notamment dans le cadre de projets de colocation et de partage de locaux de recherche, un SGIBI fonctionnel doté de ressources suffisantes est essentiel à une surveillance de l'occupation des locaux et à l'attribution des coûts aux différents utilisateurs.



Les données sur les biens ne sont pas organisées de manière à permettre une identification claire de la propriété (et donc de la responsabilité) entre PGIBI et les centres de recherche ou d'autres directions, en particulier pour les biens immobiliers et les composants plus anciens.



Une responsabilisation claire en ce domaine favorise l'efficacité de l'intendance des ressources, y compris de la chaîne de responsabilités entre les gardiens des biens immobiliers et leurs utilisateurs.



## 4. Gestion de l'information et des données

Les données sur les biens immobiliers ne sont pas collectées ni gérées de manière uniforme à des fins de planification, de surveillance et de prise de décisions.

### Points à améliorer



Le CNRC dispose de capacités limitées pour suivre et surveiller les fonds investis en réponse aux besoins d'immeubles de base et en schématiser l'utilisation jusqu'au niveau des composantes (définies dans les évaluations d'état des immeubles) et pour établir les priorités dans l'attribution des ressources pour mener les tâches d'entretien différées.



En démontrant les retombées des fonds investis dans le parc immobilier du CNRC, on illustre à l'intention des contribuables et des décideurs la valeur d'un financement constant et on donne au CNRC les moyens de gérer son arriéré de tâches d'entretien différées. On rehausse aussi ainsi l'information dans les évaluations de l'état des installations.

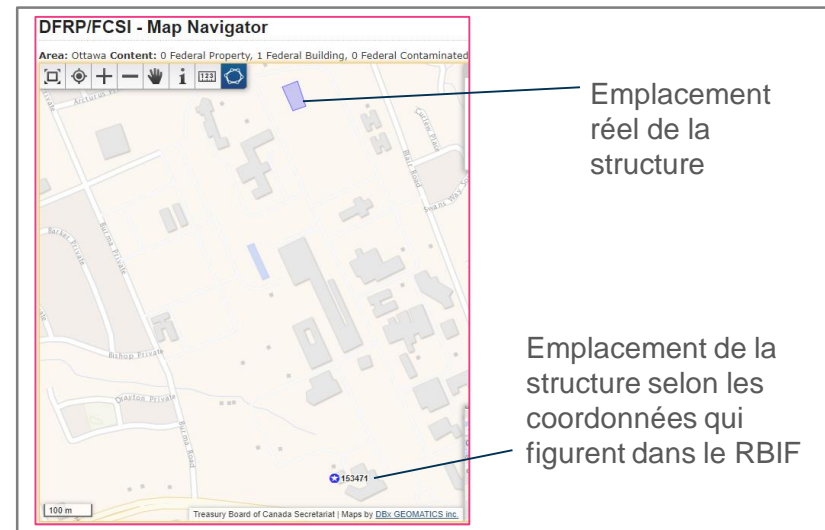


Le CNRC n'a pas de répertoire-cadre de ses biens immobiliers entretenus par PGBI afin de procéder au rapprochement des différentes données sur les biens immobiliers pour en établir l'exactitude et l'exhaustivité avant de les verser dans le RBIF. PGBI applique bien un processus d'examen pour mettre à jour annuellement ses données versées dans le RBIF, mais ce processus est manuel et repose sur la mémoire des employés.



Il incombe au CNRC en sa qualité de gardien de biens immobiliers de verser une information complète et exacte dans le RBIF en vertu de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT.

Figure 9 : Géolocalisation inexacte des immeubles du CNRC dans le RBIF





## 4. Gestion de l'information et des données

Les données sur les biens immobiliers ne sont pas collectées ni gérées de manière uniforme à des fins de planification, de surveillance et de prise de décisions.

### Points à améliorer



La gestion globale des données sur les locations consignées dans les systèmes de gestion financière et immobilière du CNRC manque d'uniformité, ce qui nuit au rapprochement nécessaire des loyers collectés et dus.

- Nous n'avons trouvé aucune donnée probante qui indique qu'un suivi est effectué sur les conditions d'occupation (p. ex., dépôt de sécurité et respect des exigences en matière d'assurance) ni que le CNRC s'acquitte de ses obligations de propriétaire (p. ex., distribution des protocoles de sécurité).
- Le rapprochement des locaux occupés est effectué manuellement au moyen de différents outils et systèmes, ce qui accroît le risque d'information insuffisante ou incomplète dans l'évaluation des obligations du CNRC en matière de paiement versé en remplacement d'impôts.

Le tableur principal des baux est un document « évolutif ». Il n'existe donc aucun registre central historique de la durée des permis d'occupation accordés et des conditions spéciales convenues pour appuyer les évaluations ou les réévaluations des paiements versés en remplacement d'impôts.



À titre de gardien des biens immobiliers et d'organisme chargé de jouer le rôle de propriétaire, il incombe à PGBI de percevoir les loyers exigibles, d'assurer l'intendance des immeubles et de protéger les biens publics conformément aux conditions énoncées dans les modalités de chaque bail.

En tant que gardien de biens immobiliers, il incombe au CNRC d'assurer l'exhaustivité et l'exactitude des données fournies pour évaluer les paiements versés en remplacement d'impôts.



## 4. Gestion de l'information et des données

Les données sur les biens immobiliers ne sont pas collectées ni gérées de manière uniforme à des fins de planification, de surveillance et de prise de décisions.

### Points à améliorer



Les données périmées du CNRC et l'incohérence de sa méthodologie entravent l'évaluation du rendement financier de ses biens immobiliers.

- La méthodologie d'établissement des coûts n'est pas conforme aux pratiques définies par PGBI en ce qui concerne :
  - la répartition des coûts des locaux occupés par plusieurs utilisateurs;
  - la pondération des coûts imputés aux locaux de recherche lorsqu'il n'y a pas de dispositif de sous-comptage ou lorsque le sous-comptage n'offre pas un bon ratio coût-efficacité.
- La répartition des paiements versés en remplacement d'impôts liés aux immeubles du campus du chemin de Montréal n'est pas conforme à la méthode d'évaluation des paiements versés en remplacement d'impôts.



La répartition appropriée et uniforme des coûts des biens immobiliers est essentielle à l'évaluation du rendement de ces biens. De plus, pour les utilisateurs de biens immobiliers, les coûts des biens immobiliers sont un élément clé de la gestion financière des installations de recherche.

Une répartition précise des paiements versés en remplacement d'impôts entre les différents immeubles est importante pour s'assurer que l'analyse des investissements et les projections financières s'appuient sur une information complète et exacte, surtout lorsque ces projections portent sur plusieurs décennies de la durée de vie prévue d'un bien immobilier.

## 5. Harmonisation de l'effectif avec les objectifs

Le plan de gestion de l'effectif ne documente pas les compétences et aptitudes nécessaires pour définir une structure opérationnelle optimale et cerner les lacunes actuelles et futures des services immobiliers.

### Pourquoi est-ce important?



Au CNRC, les personnes qui, sur le plan organisationnel, permettent aux scientifiques, aux ingénieurs et aux experts techniques d'accomplir leur travail à la fine pointe du progrès sont des ressources extrêmement précieuses.

### Points positifs



PGBI utilise certains éléments de la grille de planification de l'effectif utilisée par la Direction des ressources humaines (RH) pour établir ses stratégies. De la formation est en général offerte aux employés afin de professionnaliser l'effectif.

**215**  
nombre d'employés au sein de  
l'effectif de gestion des biens  
immobiliers



**55**  
postes critiques actuellement sans  
successeur potentiel compétent\*

**32 %**  
employés de PGBI admissibles  
sans pénalité à la retraite d'ici  
cinq ans

\*Désigne des personnes qui sont sur le point de terminer leur formation et d'acquérir de l'expérience professionnelle afin de se qualifier comme successeur potentiel pour divers postes de PGBI.



## 5. Harmonisation de l'effectif avec les objectifs

Le plan de gestion de l'effectif ne documente pas les compétences et aptitudes nécessaires pour définir une structure opérationnelle optimale et cerner les lacunes actuelles et futures des services immobiliers.

### Points à améliorer



Le plan actuel de gestion de l'effectif n'est pas vraiment conçu pour atténuer les risques de main d'œuvre et pour harmoniser l'effectif avec les besoins créés par le modèle de service.

- L'effectif ne compte aucune ressource dédiée capable d'appuyer la mise en œuvre et la gestion continue d'un système de gestion de l'information sur les biens immobiliers.
- Les responsabilités plus nombreuses et en croissance des employés régionaux compromettent leur capacité de consacrer du temps à leur perfectionnement professionnel.
- En raison de la croissance du volume et de la complexité des demandes d'accommodement et de l'absence d'un SGIBI opérationnel, l'équipe chargée des accommodements fonctionne de manière réactive aux besoins des utilisateurs de biens immobiliers.
- Dans la région de la capitale nationale, il n'existe aucun poste équivalent de gestionnaire des opérations de site pour répartir la charge de travail et les responsabilités afin d'aider les CDP à répondre à leurs besoins immédiats et futurs en matière de bâtiments et d'installations de recherche.
- Aucune ressource n'est affectée exclusivement à la gestion du changement au sein de l'effectif ni n'a été désignée pour faciliter la transition du CNRC vers l'environnement créé par Laboratoires Canada et l'après-pandémie.
- Le plan de gestion de l'effectif n'établit pas formellement les compétences ou les aptitudes fondamentales requises en s'appuyant sur l'évolution probable du parc immobilier.



Pour répondre aux besoins des utilisateurs de biens immobiliers à travers le Canada, il faut une main-d'œuvre qualifiée, dotée des ressources requises pour développer une réserve de talents tout en répondant à des conditions d'exploitation dynamiques, y compris le perfectionnement professionnel et le comblement des absences. La main-d'œuvre doit répondre aux besoins actuels et futurs en matière de gestion des biens immobiliers, compte tenu de la complexité croissante de l'infrastructure de soutien aux fins de recherche et des compétences générales requises pour établir et maintenir des relations dans une main-d'œuvre axée sur la prestation de services.

## 6. Intégration de la stratégie et de la politique nationales relatives au parc immobilier

La planification des biens immobiliers se fait en l'absence d'une stratégie nationale qui guiderait les décisions du CNRC et qui intégrerait les domaines d'intérêt prioritaires du gouvernement du Canada.

### Pourquoi est-ce important?



Un plan-cadre peut servir de feuille de route à long terme (avec des paramètres, des politiques et des orientations) pour gérer les infrastructures physiques et les changements qui doivent être apportés au parc immobilier du CNRC pour lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Le fait de tenir compte de l'emplacement général et de la taille des biens immobiliers au Canada pour répondre aux besoins des programmes ministériels tout en regroupant diverses priorités stratégiques du CNRC et du gouvernement (p. ex., collaboration avec d'autres ministères et le milieu universitaire, environnement à faible émission de carbone, accessibilité, main-d'œuvre active et en santé) offre aux décideurs des options pour l'alignement stratégique et la visibilité des besoins de financement.



### Points positifs

L'élaboration d'un plan directeur pour le campus de la région de la capitale nationale est en cours et plusieurs initiatives sont aussi en préparation pour soutenir le CNRC à s'acquitter de ses obligations en matière de réduction des émissions de carbone et d'écologisation du gouvernement.

PGBI a embauché un conseiller stratégique sur les questions scientifiques et immobilières dont le mandat consiste à formuler les besoins immobiliers des chercheurs.

## 6. Intégration de la stratégie et de la politique nationales relatives au parc immobilier

La planification des biens immobiliers se fait en l'absence d'une stratégie nationale qui guiderait les décisions du CNRC et qui intégrerait les domaines d'intérêt prioritaires du gouvernement du Canada.

### Points à améliorer



Aucune politique ni directive formelle du CNRC n'exige de communiquer aux décideurs et planificateurs immobiliers ni à d'autres intervenants au moyen de données empiriques l'état souhaité de chaque immeuble du CNRC (l'IEI souhaité). Cette information pourrait servir de base au calcul des besoins de financement ou des sommes manquantes, entrer en jeu dans le processus décisionnel et contribuer à la création d'un parc immobilier durable.

De plus, à défaut de normes opérationnelles (d'entretien) uniformes applicables aux installations ou de cibles définies en ce qui concerne l'IEI de chaque immeuble, il sera difficile pour le CNRC de hiérarchiser et cibler ses investissements. Par exemple, la nature technique de certaines recherches ou la sensibilité de certaines installations de recherche pourrait exiger d'investir en continu dans la modernisation des installations plutôt que dans leur remplacement (il est parfois impossible de simplement déménager un laboratoire même s'il coûte plus cher de le moderniser que de le remplacer).



L'établissement de l'état final souhaité pour le parc immobilier (exprimé en termes empiriques) illustrera pour les décideurs les besoins de financement ou les lacunes du parc immobilier qu'il faut combler pour obtenir les résultats stratégiques souhaités et le compromis risque-avantage que suppose la décision de différer des investissements immobiliers.

Les critères utilisés pour hiérarchiser les investissements ou cibler les normes d'entretien aident les décideurs à prendre les décisions de financement et à soupeser les considérations financières, stratégiques et techniques pour en venir à un plan viable de gestion des finances et des actifs. Par exemple, lorsqu'un immeuble est considéré comme « une installation modèle », il peut arriver qu'il soit nécessaire d'y investir à long terme pour maintenir ses avantages techniques dominants afin d'obtenir les résultats stratégiques escomptés.

## 6. Intégration de la stratégie et de la politique nationales relatives au parc immobilier

La planification des biens immobiliers se fait en l'absence d'une stratégie nationale qui guiderait les décisions du CNRC et qui intégrerait les domaines d'intérêt prioritaires du gouvernement du Canada.

### Points à améliorer



Il n'y a aucun plan intégré pour rendre opérationnelles les priorités du gouvernement qui ont une incidence sur la gestion des biens immobiliers, y compris l'écologisation du gouvernement et un environnement à faible émission de carbone, l'accessibilité, la collaboration avec les autres ministères, et les réunir avec l'objectif stratégique du CNRC pour un portefeuille de biens immobiliers économique et habitant qui répond aux besoins des programmes.



L'harmonisation des priorités des politiques du gouvernement du Canada et du CNRC facilitera la prise de décisions dans le contexte de ressources limitées et mettra en évidence les lacunes de financement ou les obstacles opérationnels.



L'arrimage entre le cadre ministériel de gestion des biens immobiliers et le Manuel des ressources humaines du CNRC est déficient. De plus, il ne favorise pas l'adoption de pratiques de travail modernes (p. ex., régimes de travail de remplacement ou souples) susceptibles de mener à une plus grande observation des normes d'aménagement des postes de travail du CNRC.



Des régimes de travail souples et des stratégies modernes de gestion des ressources humaines sont essentiels au succès de la mise en œuvre de lieux de travail modernes et à l'obtention efficace et économique de résultats dans la gestion des biens immobiliers.





## 7. Méthode de planification uniforme

La planification des biens immobiliers n'est pas suffisamment uniforme pour permettre la prise de décisions axées sur les risques et les données.

### Pourquoi est-ce important?



Les hypothèses et normes courantes de collecte de données appuient la prise de décisions fondées sur des comparaisons entre éléments comparables, ce qui permet d'établir un juste équilibre entre des priorités concurrentes. De plus, cela donne aux CDP en tant qu'utilisateurs des biens immobiliers, à PGBI en tant que gardien des biens immobiliers, ainsi qu'au CNRC et à l'ensemble des contribuables canadiens, l'occasion de tirer le maximum d'un financement limité.

### Points à améliorer



Les dossiers d'analyse des investissements immobiliers ne comprennent aucune directive générale du gouvernement du Canada sur la gestion du cycle de vie des biens immobiliers ni de projections suffisantes ou uniformes des besoins de réparations, d'entretien ou d'immobilisations des immeubles de base.

Des projections de coûts incomplètes sur l'ensemble du cycle de vie des immeubles ont, par le passé, forcé les intéressés à réduire la portée d'un projet à cause de contraintes financières, ce qui a eu subséquemment des incidences néfastes sur la prestation du programme. Ces exemples ont contribué aux difficultés immobilières actuelles qui découlent de l'absence de projections complètes des coûts de fonctionnement et de crédits réservés strictement aux réparations et à la modernisation.



La planification stratégique et opérationnelle des centres de recherche et des directions n'est pas suffisamment détaillée en ce qui concerne le moment où seront ressentis les besoins de ressources et l'ampleur de ces besoins.

### Points positifs



Des ateliers annuels de planification opérationnelle, coordonnés par la Direction de la politique, de la stratégie et du rendement du CNRC, appuient l'engagement de PGBI auprès des utilisateurs des biens immobiliers. De plus, ils facilitent le dialogue sur l'offre et la demande des ressources consacrées aux biens immobiliers.



En définissant correctement les besoins d'investissement initial, les besoins de réparation et d'entretien, ainsi que les besoins d'investissement à mi-terme et futurs, les décideurs disposent des coûts complets du cycle de vie et peuvent ainsi affiner la budgétisation et les projections financières.

L'examen complet des coûts du cycle de vie respecte les principes énoncés dans la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT afin d'assurer la viabilité des budgets de fonctionnement et d'immobilisations et la gestion des arriérés d'entretien.



Des détails plus poussés sur la demande de biens immobiliers éclaireront la planification des ressources de PGBI et faciliteront une gestion efficace des locaux.

# RECOMMENDATIONS

# Recommandations

## Thèmes des constatations de l'audit

Voici les thèmes sous lesquels sont regroupées les différentes constatations de l'audit :

1. Modèle de responsabilisation pour la gestion des biens immobiliers



2. Mise en œuvre du cadre de gestion



3. Répertoire des services offerts et normes sur les niveaux de service



4. Gestion des données et de l'information



5. Harmonisation de l'effectif avec les objectifs



6. Stratégie immobilière nationale et intégration des politiques



7. Approche uniforme de la planification



## Degré de priorité des recommandations

Les recommandations figurent ci-dessous par ordre d'importance en tenant compte de leur incidence sur les recommandations subséquentes et sur leur capacité de réduire le risque de concrétisation d'événements susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'intégrité de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus de contrôle du CNRC.

# Recommandations

## Recommandation 1

Avec l'appui du Comité de la haute direction, réviser le modèle de responsabilité de gestion des biens immobiliers et mettre à jour le modèle financier connexe afin de renforcer l'harmonisation entre les priorités du CNRC et les besoins des utilisateurs des biens immobiliers.

- L'examen du modèle financier devrait se pencher sur l'adoption éventuelle de niveaux de service (p. ex., de base, à coûts partagés, à refacturation et à autofinancement) afin d'harmoniser l'offre de services avec les ressources disponibles.

### Risque (s) de ne pas mettre en œuvre la recommandation :

- La croissance non durable (financière et environnementale) du parc immobilier du CNRC et l'incapacité de réaliser toute la durée de vie utile de ses actifs grâce à une maintenance préventive et à des investissements réduits
- L'incapacité d'atteindre les objectifs ministériels en raison d'une infrastructure indisponible, inadaptée ou non sécuritaire

**Responsable:** Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

**Liens vers le thème de constations :**



## Recommandation 2

Définir les principales fonctionnalités du système infotechnologique nécessaires pour soutenir la gestion des biens immobiliers du CNRC et établir un plan accompagné des ressources requises pour mettre en place les outils nécessaires à la concrétisation des capacités ciblées.

- Le plan devrait inclure de la formation pour les utilisateurs, tenir compte des besoins et prévoir l'intégration, le cas échéant, aux systèmes de gestion financière et de gestion des biens existants du CNRC.

### Risque (s) de ne pas mettre en œuvre la recommandation :

- L'incapacité de démontrer les principes de gestion du cycle de vie et de fournir de l'information en temps opportun pour la prise de décision conformément aux exigences de la politique du CT
- Occasions manquées de rationaliser les processus de travail et d'automatiser les activités permettant le redéploiement de ressources limitées

**Responsable:** Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

**Liens vers le thème de constations :**



# Recommandations

## Recommandation 3

Renforcer la prestation des services immobiliers et assurer la correspondance entre les ressources et les besoins.

- Valider et documenter les limites des services et les responsabilités connexes en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure de recherche en place.
- Définir les besoins de locaux et de services immobiliers des clients dans le contexte de l'après-pandémie.
- Achever et officialiser les offres de services de la Direction de la planification et de la gestion des biens immobiliers, les normes de service, les paliers de service (le cas échéant) et les responsabilités et obligations de rendre compte connexes.

### Risque (s) de ne pas mettre en œuvre la recommandation :

- Manque continu de clarté sur les offres de services et la planification connexe et les rôles liés aux finances, responsabilités et obligations de rendre compte
- Réductions désagréables des offres de services en raison de contraintes budgétaires

**Responsable:** Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

Liens vers le thème de constations :



## Recommandation 4

Renforcer le processus décisionnel et l'intendance en matière de biens immobiliers en officialisant dans les politiques les points suivants :

- les intervalles maximaux entre les évaluations de l'état des immeubles selon le type de bâtiment et sa vocation;
- l'indice d'état des installations visé par le CNRC pour l'ensemble de son parc immobilier, pour chaque immeuble en fonction de sa catégorie ou de sa vocation ou pour les composantes de certains gros immeubles.

### Risque (s) de ne pas mettre en œuvre la recommandation :

- Pas de «ligne de conduite» pour soutenir une prise de décision cohérente en matière d'investissement
- Information insuffisante pour la prise de décision pour soutenir l'investissement ou la disposition d'immeubles

**Responsable:** Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

Liens vers le thème de constations :



# Recommandations

## Recommandation 5

Revoir les obligations du CNRC en matière de paiements versés en remplacement d'impôts (PVRI) afin de s'assurer qu'ils sont nets de tout espace occupé par des tiers et que les données fournies aux autorités reflètent sur une base annuelle les locaux occupés par des tiers.

### Risque (s) de ne pas mettre en œuvre la recommandation :

- Non-compliance de la responsabilité de garde de gérer les obligations de PVRI en fournissant des informations exactes et opportunes aux autorités d'évaluation
- Fonds versés en sus des obligations évaluées

**Responsable:** Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

**Liens vers le thème de constations :**



## Recommandation 6

Améliorer le soutien offert aux fournisseurs et utilisateurs de services immobiliers au moyen de :

- normes sur l'application des approches et des hypothèses de planification immobilières du CNRC se rapportant au cycle de vie des investissements et à la planification des actifs;
- directives sur la définition des besoins immobiliers stratégiques et opérationnels afin d'alimenter le processus de planification de la Direction de la PGBI.

### Risque (s) de ne pas mettre en œuvre la recommandation :

- Informations incohérentes et incomplètes pour soutenir la prise de décision d'investissement
- Non-conformité aux principes de la politique du CT liés à la gestion du cycle de vie
- Incapacité de la Direction de la planification et de la gestion des biens immobiliers à planifier et à ajuster les ressources en fonction de la demande

**Responsable:** Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière

**Liens vers le thème de constations :**



**ANNEXES •**

**Audit de la gestion des biens  
immobiliers**

# Annexe A – Critères de l’audit

**Secteur d’intérêt 1 :** La gestion des biens immobiliers est régie par une approche nationale uniforme.

- Il existe un cadre de gestion des biens immobiliers documenté, communiqué et tenu à jour, aligné sur la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT.
- Les rôles et responsabilités en matière de gestion des biens immobiliers sont définis, communiqués, compris et acceptés.



**Secteur d’intérêt 2 :** Les biens immobiliers sont gérés de façon financièrement responsable et durable.

- Les plans immobiliers intègrent les besoins des CDP et les principes de gestion du cycle de vie.
- Des ressources sont disponibles pour soutenir l’atteinte des résultats prévus en matière de biens immobiliers.
- Les conditions d’occupation sont officialisées et reflètent les objectifs financiers et de durabilité du CNRC.



**Secteur d’intérêt 3 :** De l’information est accessible pour soutenir la planification, la prise de décisions, la surveillance et la gestion en matière de biens immobiliers.

- Des contrôles sont en place pour assurer l’intégrité et l’uniformité des données sur les biens immobiliers.
- Les plans immobiliers et les activités opérationnelles sont soutenus par des informations exactes, pertinentes, complètes et opportunes.





## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 1	Responsable
<p>Avec l'appui du Comité de la haute direction, réviser le modèle de responsabilité de gestion des biens immobiliers et mettre à jour le modèle financier connexe afin de renforcer l'harmonisation entre les priorités du CNRC et les besoins des utilisateurs des biens immobiliers.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'examen du modèle financier devrait se pencher sur l'adoption éventuelle de niveaux de service (p. ex., de base, à coûts partagés, à rétrofacturation et à autofinancement) afin d'harmoniser l'offre de services avec les ressources disponibles.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>PGBI préparera des propositions d'amélioration au cadre de gestion des biens immobiliers sur le plan notamment de l'obligation de rendre compte, des rôles et des responsabilités. De plus, il harmonisera le modèle financier et le modèle de financement qui viendront appuyer le cadre de responsabilisation renforcé. Plus précisément, PGBI, en consultation avec les intervenants, prendra les mesures suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Le groupe terminera l'élaboration du modèle de cadre de gestion des immeubles de base scientifique qui servira de base à une délimitation plus précise des obligations de rendre compte de PGBI en tant que gardien des biens immobiliers et de celles des utilisateurs de biens immobiliers pour tout ce qui concerne la planification, l'utilisation et l'entretien des biens, y compris les systèmes, les composantes et les services connexes des installations.</li> <li>En tant qu'intendant prudent des biens immobiliers dans le contexte global du besoin d'optimiser le parc immobilier du CNRC pour qu'il réponde aux exigences futures du programme grâce à une enveloppe durable et économique, PGBI évaluera les conséquences opérationnelles et financières de la transition du modèle actuel à celui du cadre de responsabilisation de la manière décrite dans le cadre de gestion des immeubles de base scientifique. Il veillera aussi à ce que le cadre de ressourcement et le modèle de financement comprennent les mécanismes appropriés pour s'assurer de la prestation des services gérés centralement par PGBI. Cela assurera également que de la planification et l'utilisation des installations par les directions scientifiques et de recherche et autres offrent un ratio coût-avantage intéressant, comprennent les mesures d'incitation (ou de dissuasion) appropriées et renforcent la communication de l'information sur le rendement.</li> <li>Le groupe mobilisera les intervenants de la haute direction et des opérations afin qu'ils participent à l'élaboration du cadre, à l'analyse des retombées et à l'exécution de la stratégie de mise en œuvre.</li> </ol>	<p>30 septembre 2021</p> <p>31 mars 2023</p> <p>31 mars 2023</p>

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 2	Responsable
<p>Définir les principales fonctionnalités du système infotechnologique nécessaires pour soutenir la gestion des biens immobiliers du CNRC et établir un plan accompagné des ressources requises pour mettre en place les outils nécessaires à la concrétisation des capacités ciblées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan devrait inclure de la formation pour les utilisateurs, tenir compte des besoins et prévoir l'intégration, le cas échéant, aux systèmes de gestion financière et de gestion des biens existants du CNRC.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>a) PGBI échauffera et mettra en œuvre une stratégie exhaustive de GI/TI pour créer, saisir et diffuser plus efficacement l'information de base et mieux soutenir la prise de décisions éclairées. La stratégie englobera des plans et des processus de nature à assurer une saisie exacte, complète et opportune de l'information de base sur les biens du CNRC et sur leur utilisation. Cette stratégie inclura aussi les évaluations de rendement fondées sur des indicateurs dans les secteurs suivants : fonctionnel (la façon dont les biens appuient les programmes et les employés du CNRC), opérationnel (état de l'installation y compris les systèmes techniques et les composantes), économique (usage le plus intense et le plus avisé des biens, y compris l'utilisation et les possibilités d'optimisation), financier (coûts de fonctionnement) et juridique/environnemental (diligence raisonnable, santé et sécurité et obligations liées aux politiques comme l'écologisation, l'accessibilité, etc.). Le cas échéant, ces indicateurs seront adaptés afin de tenir compte des attributs uniques des différentes catégories de biens immobiliers du CNRC de manière à pouvoir les comparer et procéder à une analyse des tendances à l'intérieur des différentes catégories de biens.</p> <p>b) La stratégie envisagera l'adoption d'outils améliorés de collecte d'information d'affaires améliorée et d'analytique pour mieux exploiter l'information présente dans les systèmes actuels de gestion des finances et des biens immobiliers. Des organisations paires et des partenaires seront consultés afin de bénéficier des leçons qu'ils ont apprises et de miser sur les possibilités susceptibles de se présenter.</p> <p>c) La stratégie comprendra une évaluation des compétences techniques et commerciales et de la capacité requise pour soutenir efficacement le système de gestion de l'information sur les biens immobiliers. Cette stratégie comprendra également des exigences en matière de gestion du changement et de formation des utilisateurs du système à chacune des étapes du cycle de vie de la gestion de l'information.</p>	<p>31 mars 2024</p>

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 3	Responsable
<p>Renforcer la prestation des services immobiliers et assurer la correspondance entre les ressources et les besoins.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider et documenter les limites des services et les responsabilités connexes en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure de recherche en place.</li> <li>• Définir les besoins de locaux et de services immobiliers des clients dans le contexte de l'après-pandémie.</li> <li>• Achever et officialiser les offres de service de la Direction de la planification et de la gestion des biens immobiliers, les normes de service, les paliers de service (le cas échéant) et les responsabilités et obligations de rendre compte connexes.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>Simultanément à l'initiative pour renforcer le cadre de responsabilisation du CNRC et son modèle financier au point 1 du présent plan d'action :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>PGBI formulera une stratégie de gestion du changement et de sensibilisation pour mieux faire comprendre les rôles et responsabilités fondamentaux dans la prestation des services de base et des services communs dans l'ensemble du parc immobilier du CNRC conformément au cadre de gestion des immeubles de base scientifiques. Le cas échéant, les responsabilités et les niveaux de service dans les installations qui ont des besoins opérationnels particuliers ou uniques seront documentés et officialisés dans des accords d'occupation des installations.</li> <li>PGBI rédigera un document qui établit les niveaux de service, les rôles, les responsabilités et les besoins de financement. Ce document analysera en profondeur les nouvelles exigences opérationnelles et la liste à jour des besoins de locaux tout en s'assurant de la santé et de la sécurité et de la productivité des employés du CNRC dans leur futur environnement de travail. Il le fera en assurant notamment l'entretien ménager, le bon fonctionnement des systèmes de CVCA et l'application des protocoles de santé et de sécurité au travail.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><i>Le texte suit...</i></p>	<p>31 décembre 2021</p> <p>31 mars 2022</p>

## Annexe B – Plan d’action de la direction

Recommandation 3	Responsable
<p>Renforcer la prestation des services immobiliers et assurer la correspondance entre les ressources et les besoins.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider et documenter les limites des services et les responsabilités connexes en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l’infrastructure de recherche en place.</li> <li>• Définir les besoins de locaux et de services immobiliers des clients dans le contexte de l’après-pandémie.</li> <li>• Achever et officialiser les offres de service de la Direction de la planification et de la gestion des biens immobiliers, les normes de service, les paliers de service (le cas échéant) et les responsabilités et obligations de rendre compte connexes.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d’action de la direction	Date d’achèvement prévue
<p>c) En parallèle à l’élaboration du cadre de gestion des immeubles de base scientifique, PGBI mettra à jour et promulguera un répertoire des services qui fera état de la gamme complète de services immobiliers offerts et, dans la mesure du possible, des niveaux de service normatifs et des processus administratifs nécessaires pour faciliter l’accès aux services de PGBI.</p> <p>d) PGBI échafaudera une stratégie de communication qui fera partie intégrante de ces mesures et fera en sorte que la haute direction et les utilisateurs des installations connaissent leurs responsabilités, l’offre de services de PGBI et les processus connexes. À cette fin, PGBI réfléchira à la possibilité d’effectuer des sondages pour évaluer la sensibilisation des utilisateurs à son rôle et à ses responsabilités et leur degré de satisfaction à l’endroit des niveaux de service offerts. En s’appuyant sur la rétroaction générée par ce processus de collecte d’information, PGBI rehaussera la compréhension et l’application du cadre de gestion des immeubles de base scientifique et la liste des services offerts.</p>	<p>30 septembre 2022</p> <p>31 mars 2023</p>

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 4	Responsable
<p>Renforcer le processus décisionnel et l'intendance en matière de biens immobiliers en officialisant dans les politiques les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les intervalles maximaux entre les évaluations de l'état des immeubles selon le type de bâtiment et sa vocation;</li> <li>• l'indice d'état des installations visé par le CNRC pour l'ensemble de son parc immobilier, pour chaque immeuble en fonction de sa catégorie ou de sa vocation, ou pour les composantes de certains gros immeubles.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>Conformément à la politique du Conseil du Trésor et à celle du CNRC :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) PGBI adoptera une méthode de gestion améliorée fondée sur la tenue cyclique d'évaluations de l'état des immeubles conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie. En outre, il s'assurera que tous les biens stratégiques du CNRC font l'objet d'une évaluation au moins une fois tous les cinq ans en rotation. PGBI misera sur les évaluations de l'état des 35 principaux immeubles du CNRC qui seront effectuées en 2021 grâce au financement spécial qui lui a été octroyé dans le cadre de l'initiative Laboratoires Canada.</li> <li>b) Plus précisément, PGBI établira un calendrier et se dotera d'une stratégie d'allocation des ressources pour s'assurer que tous ces biens stratégiques sont évalués au moyen d'une méthodologie standard d'ici à 2025. De plus, à partir de 2022, tout projet d'importance sera appuyé par une évaluation de l'état de l'immeuble effectuée au cours des 18 mois précédents. La priorité absolue dans le contexte des paramètres financiers actuels consistera pour PGBI à procéder aux évaluations des biens secondaires comme les entrepôts et immeubles de service.</li> <li>c) Dans le cadre de l'initiative d'amélioration du système de gestion de l'information sur les biens immobiliers, PGBI évaluera ses options afin de mieux saisir l'information sur l'état des immeubles et installations et sur les besoins d'entretien. Il envisagera notamment l'application de l'outil de planification des immobilisations de VFA si le financement nécessaire est mis à sa disposition dans le cadre de l'initiative Laboratoires Canada.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><i>Le texte suit...</i></p>	<p>31 décembre 2021</p> <p>31 mars 2022</p> <p>30 septembre 2022</p>

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 4	Responsable
<p>Renforcer le processus décisionnel et l'intendance en matière de biens immobiliers en officialisant dans les politiques les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les intervalles maximaux entre les évaluations de l'état des immeubles selon le type de bâtiment et sa vocation;</li> <li>• l'indice d'état des installations visé par le CNRC pour l'ensemble de son parc immobilier, pour chaque immeuble en fonction de sa catégorie ou de sa vocation, ou pour les composantes de certains gros immeubles.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>d) PGBI s'assurera que des évaluations qui déterminent le coût de remplacement des installations et de l'entretien différé sont incluses aux évaluations d'état des installations. Cela permettra d'étayer l'élaboration de stratégies de gestion des biens à long terme et la détermination de l'indice d'état des installations.</p> <p>e) PGBI établira des cibles pour l'IÉI souhaité en fonction d'un parc de biens immobiliers et d'une stratégie d'investissement approuvés par le CNRC. Il le fera en tenant pleinement compte de l'importance à long terme de l'installation pour le soutien des programmes du CNRC, de l'état de l'installation et de la stratégie de financement.</p>	<p>31 mars 2023</p> <p>31 mars 2023</p>

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 5	Responsable
<p>Revoir les obligations du CNRC en ce qui concerne les paiements versés en remplacement d'impôts. Cela afin de s'assurer qu'ils sont nets de tout espace occupé par des tiers et que les données fournies aux autorités reflètent sur une base annuelle les locaux occupés par des tiers.</p>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>a) Tel qu'il est requis, PGBI continuera de retenir les services d'experts dans l'application du programme de paiements en remplacement des impôts pour déterminer les pratiques exemplaires en la matière. Cela lui permettra aussi de s'assurer que les permis d'occupation concédés à des tiers continuent de stipuler clairement les responsabilités de toutes les parties en ce qui concerne le versement des paiements versés en remplacement d'impôts ou d'impôts fonciers.</p> <p>b) PGBI continuera de s'assurer que tous les paiements versés en remplacement d'impôts sont ajustés et que les paiements de tierces parties aux autorités fiscales municipales en sont déduits.</p>	<p>31 mars 2022</p>

## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 6	Responsable
<p>Améliorer le soutien offert aux fournisseurs et utilisateurs de services immobiliers au moyen de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>normes sur l'application des approches et des hypothèses de planification des biens immobiliers du CNRC à la gestion du cycle de vie applicable à la planification des investissements et des biens;</li> <li>directives sur la définition des besoins immobiliers stratégiques et opérationnels afin d'alimenter le processus de planification de PGBI.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>a) Simultanément à l'élaboration du plan de gestion du parc immobilier du CNRC, PGBI formulera une stratégie pour créer un contexte plus propice à la mise en œuvre des plans opérationnels d'investissement et de gestion des biens. Le plan de gestion du parc immobilier fera état des perspectives stratégiques sur un horizon de dix ans. Ce plan servira de base à la planification des investissements en tenant compte de la vie utile restante des biens immobiliers sur le plan fonctionnel, opérationnel et économique. Il tiendra compte également de leur capacité de répondre aux besoins en évolution du CNRC et à ceux des initiatives plus larges de l'administration publique fédérale comme Laboratoires Canada, l'initiative d'écologisation et les nouveaux régimes de travail découlant de la collaboration accrue, de la technologie et des protocoles de santé et de sécurité de l'après-pandémie. Cette stratégie sera soumise au Comité de la haute direction et sera le fondement de la démarche à venir du CNRC pour améliorer la gestion des biens sur l'ensemble de leur cycle de vie. Elle le fera en fixant des priorités organisationnelles et en formulant des stratégies pour obtenir les ressources nécessaires à la réfection des immeubles et à la revitalisation des sites, à la réduction des émissions de carbone, à l'élimination de l'amiante, à la mise à niveau des aménagements d'accessibilité, à la protection antisismique, à l'augmentation de la résilience et à l'adoption de nouveaux réfrigérants.</p> <p>b) PGBI évaluera avec l'aide des intervenants l'efficacité des modèles de plans opérationnels 2020-2021 afin d'améliorer le processus de planification stratégique et opérationnelle qui génère les données à la base du cadre de planification opérationnelle (CPO) du CNRC. On espère que le cadre amélioré de PGBI permettra d'obtenir la meilleure estimation possible du coût total de possession et d'occupation des immeubles et rehaussera la gestion sur l'ensemble du cycle de vie. Ce cadre comprendra aussi une analyse précise du rendement sur le capital investi qui facilitera la planification des investissements dans le cadre des projets qui seront inclus au Plan d'investissement intégré du CNRC.</p> <p style="text-align: center;"><i>Le texte suit...</i></p>	<p>31 mars 2023</p> <p>31 décembre 2021</p>



## Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandation 6	Responsable
<p>Améliorer le soutien offert aux fournisseurs et utilisateurs de services immobiliers au moyen de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>normes sur l'application des approches et des hypothèses de planification des biens immobiliers du CNRC à la gestion du cycle de vie applicable à la planification des investissements et des biens;</li> <li>directives sur la définition des besoins immobiliers stratégiques et opérationnels afin d'alimenter le processus de planification de PGBI.</li> </ul>	<p>Vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière</p>
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>c) PGBI continuera de peaufiner ses processus de collecte d'information d'affaires pour mieux appuyer la planification stratégique et opérationnelle et pouvoir évaluer la demande à long terme dans le contexte des priorités stratégiques du CNRC. Plus précisément, PGBI conviera les dirigeants du CNRC à des séances de planification stratégique structurées afin de mieux définir les retombées des changements dans l'ensemble de l'administration fédérale ainsi qu'au CNRC, ainsi que les conséquences sur le programme des exigences en émergence. Ces exigences axées sur le futur seront intégrées à l'évaluation de la capacité et de la viabilité financière du parc immobilier en vue de mieux établir la nature de ces exigences et des priorités en matière de financement.</p>	<p>31 mars 2023</p>